



SKRIPSI – TB141328

**EVALUASI PELAKSANAAN *CREDIT RISK*
MANAGEMENT PADA PT BPR X**

ANINDITA AMALIA PUTRI

09111340000022

DOSEN PEMBIMBING

MUHAMMAD SAIFUL HAKIM, S.E., M.M.

DOSEN KO-PEMBIMBING

GEODITA WORO BRAMANTI S.T., MEngSc.

DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS

FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2018



SKRIPSI – TB141328

**EVALUASI PELAKSANAAN *CREDIT RISK MANAGEMENT*
PADA PT BPR X**

ANINDITA AMALIA PUTRI

09111340000022

DOSEN PEMBIMBING :

MUHAMMAD SAIFUL HAKIM, S.E., M.M.

DOSEN KO-PEMBIMBING :

GEODITA WORO BRAMANTI, S.T., MEngSc.

DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS

FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2018



UNDERGRADUATE THESIS

**EVALUATION OF CREDIT RISK MANAGEMENT
IMPLEMENTATION IN PT BPR X**

**ANINDITA AMALIA PUTRI
0911134000022**

**SUPERVISOR :
MUHAMMAD SAIFUL HAKIM, S.E., M.M.**

**CO-SUPERVISOR :
GEODITA WORO BRAMANTI, S.T., MEngSc.**

**DEPARTMENT OF BUSINESS MANAGEMENT
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT TECHNOLOGY
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2018**

LEMBAR PENGESAHAN

EVALUASI PELAKSANAAN *CREDIT RISK MANAGEMENT* PADA PT BPR X

Disusun Oleh:

Anindita Amalia Putri

NRP. 09111340000022

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen
Program Studi S-1 Departemen Manajemen Bisnis
Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember**

Disetujui oleh:

Dosen Pembimbing Skripsi

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping



Muhammad Saiful Hakim, S.E., M.M.

NIP 19830 5052 0140 41 0001

Geodita Woro Bramanti S.T., MEngSc.

NIP 1985201712063

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

EVALUASI PELAKSANAAN *CREDIT RISK MANAGEMENT* PADA PT BPR X

Nama : Anindita Amalia Putri
NRP : 09111340000022
Pembimbing : Muhammad Saiful Hakim, S.E., M.M.
Ko-Pembimbing : Geodita Woro Bramanti, S.T., MEngSc.

ABSTRAK

Lembaga keuangan memiliki peran yang sangat penting bagi keberlanjutan ekonomi suatu negara. Salah satu lembaga keuangan tersebut adalah Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang memiliki peran dalam hal kredit. Kredit berarti memberikan dana yang dimiliki untuk dipinjamkan kepada orang lain, yang mana akan timbul risiko yang besar apabila tidak dikelola dengan baik. Besar kecilnya risiko kredit, dapat ditunjukkan dengan rasio *non performing loan* (NPL). Kenaikan rasio NPL menjadi pertanda bahwa pengelolaan manajemen risiko kredit bank tersebut mengalami penurunan. Hal ini menyebabkan pelaksanaan manajemen risiko kredit bagi BPR sangatlah penting. Sehingga tujuan penelitian ini adalah menganalisis penerapan prinsip-prinsip manajemen risiko kredit BIS pada PT BPR X dan juga mengetahui hal-hal yang menjadi prioritas yang dapat digunakan untuk meningkatkan manajemen risiko kreditnya. PT BPR X dipilih karena mengalami kenaikan NPL signifikan. Penelitian ini menggunakan desain riset eksploratif dengan metode kualitatif. Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan cara wawancara yang dilakukan pada 4 responden selaku pimpinan BPR X dan observasi. Peneliti menggunakan *paired comparison* untuk mendapatkan hasil prioritas dari penerapan prinsip-prinsip Basel. Hasil penelitian ini yaitu BPR X memenuhi 14 dari 17 prinsip manajemen risiko kredit BIS. Prinsip yang tidak memenuhi dilakukan penskalaan untuk didapatkan hasil prioritas sebagai pertimbangan BPR dalam pengembangan pelaksanaan manajemen risiko kreditnya.

Kata Kunci: manajemen risiko, risiko kredit, prinsip manajemen risiko kredit BIS, *paired comparison*

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

EVALUATION OF CREDIT RISK MANAGEMENT IMPLEMENTATION IN PT BPR X

Name : Anindita Amalia Putri
NRP : 09111340000022
Supervisor : Muhammad Saiful Hakim, S.E., M.M.
Co-Supervisor : Geodita Woro Bramanti, S.T., MEngSc.

ABSTRACT

Financial institution has essential role in economic sustainability of a country. One of the financial institution is Rural Bank (BPR) that has a role in terms of credit. Credit means providing funds that are owned to lend to others, which would have a greater risk if it is not managed properly. The size of credit risk, can be shown by the non performing loan (NPL) ratio. The increasing of NPL ratio is a sign that the credit risk management of the bank hasn't work properly. Therefore the implementation of credit risk management for BPR is very crucial. Furthermore, the purpose of this study is analyzing the application of BIS credit risk management principles to PT BPR X and discovering the priority that can be used to improve credit risk management. PT BPR X was selected because of a significant NPL increase. This research using explorative research design with qualitative method. The research data were collected by interviewing 4 respondents as BPR X and observation. Researcher uses paired comparison to get priority results from applying Basel principles. The result of this research is BPR X meets 14 out of 17 BIS credit risk management principles. Principles that hasn't fulfill scaling are required to obtain priority results as BPR considerations in the development of credit risk management implementation.

Keywords: *risk management, credit risk, BIS' principles for the management of credit risk, paired comparison*

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena berkat rahmat dan kuasa-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Evaluasi Pelaksanaan *Credit Risk Management* pada PT BPR X” dengan sebaik-baiknya. Skripsi ini merupakan persyaratan dalam menyelesaikan jenjang pendidikan program sarjana (S1), Manajemen Bisnis Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis banyak mendapat masukan dan bantuan dari berbagai pihak, secara moril maupun materiil. Untuk itu penulis menyampaikan terima kasih yang mendalam kepada:

1. Bapak Dr. Imam Baihaqi, S.T., M.Sc. selaku Ketua Jurusan Manajemen Bisnis ITS.
2. Bapak Muhammad Saiful Hakim, S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing penulis yang telah banyak memberi masukan, koreksi, dan motivasi agar penulis dapat lebih baik lagi dalam menjalankan penelitian dan penyusunan tugas akhir, serta dukungan agar penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan baik.
3. Ibu Geodita Woro Bramanti S.T., MEngSc selaku dosen ko-pembimbing yang telah memberikan masukan, inspirasi, motivasi, serta senantiasa mengayomi penulis.
4. Bapak Dr. Ir Bustanul Arifin Noer, M.Sc selaku penguji yang telah memberikan arahan serta perbaikan bagi penelitian penulis.
5. Bapak Berto Mulia Wibawa, S.Pi., M.M selaku penguji yang telah memberikan arahan dan perbaikan bagi penelitian penulis.
6. Bapak Nugroho Priyo Negoro, S.T., S.E., M.T. selaku dosen wali penulis yang telah memberikan pengarahan kepada penulis terkait perkuliahan.
7. PT BPR X beserta seluruh karyawan yang telah bersedia menjadi objek amatan penulis dan sangat membantu penulis untuk mendapatkan data.
8. Kedua orang tua dan saudara penulis sebagai motivator utama yang terus memberi dukungan dalam penyelesaian penelitian ini.
9. Bapak ibu dosen serta staf dan karyawan Jurusan Manajemen Bisnis ITS yang telah memberikan pembelajaran dan bantuan kepada penulis.

10. Robby Kurniawan yang senantiasa menemani dalam suka dan duka, dan tetap setia menemani penulis
11. Ayu Citra Islami, Dina Tandiana Halim, Bella Harum Ashari, dan Azalia Putri Cahyaning Rahmani yang selalu ada dan tidak bosan-bosannya memberikan motivasi kepada penulis
12. Ratna Dewi Puspitasari selaku sahabat rasa saudara penulis yang senantiasa mendoakan dan memberikan dukungan kepada penulis
13. Anggita Elfrida Rani, Arina Eka Pratiwi, Lintang Kusuma Dewi dan Ni Made Bella Sintya Devi yang terlalu sering bertemu dengan penulis tapi selalu memberi motivasi dan masukan setiap bertemu
14. Tria Nailul Muna, Naufal Ardiansyah, Wawan Nugroho yang selalu memberikan semangat lahir batin
15. Laboratorium *Entrepreneurship and Small Medium Enterprises* (ESME) beserta anggota dan kosan Dina yang telah bersedia tempatnya menjadi kosan kedua penulis.
16. Teman-teman Jurusan Manajemen Bisnis ITS angkatan 2013 (Forselory) yang senantiasa membantu penulis selama masa perkuliahan
17. Himpunan Mahasiswa Manajemen Bisnis yang telah memfasilitasi dan menjadi wadah pembelajaran bagi penulis selama masa perkuliahan
18. Pihak-pihak lain yang telah membantu dalam penyusunan laporan penelitian yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Kritik dan saran diharapkan penulis untuk menyempurnakan isi dari laporan ini. Penulis berharap laporan ini dapat berguna untuk menambah wawasan pembaca dan memberi manfaat kepada pihak-pihak terkait.

Surabaya, Juli 2017

Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|---|------|
| LEMBAR PENGESAHAN | i |
| ABSTRAK | iii |
| <i>ABSTRACT</i> | v |
| KATA PENGANTAR | vii |
| DAFTAR ISI..... | ix |
| DAFTAR GAMBAR | xiii |
| DAFTAR TABEL..... | xv |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1. Latar Belakang | 1 |
| 1.2. Rumusan Permasalahan..... | 5 |
| 1.3. Tujuan..... | 6 |
| 1.4. Manfaat..... | 6 |
| 1.5. Ruang Lingkup | 6 |
| 1.5.1 Batasan | 6 |
| 1.5.2 Asumsi | 7 |
| 1.6. Sistematika Penulisan..... | 7 |
| BAB II LANDASAN TEORI..... | 9 |
| 2.1. Manajemen Risiko..... | 9 |
| 2.1.1 Jenis Risiko..... | 10 |
| 2.1.2 Manfaat Manajemen Risiko | 11 |
| 2.2. Kredit..... | 11 |
| 2.2.1 Jenis kredit berdasarkan tujuan | 12 |
| 2.2.2 Unsur-unsur kredit | 12 |
| 2.2.3 Kualitas Kredit | 13 |
| 2.3. Risiko Kredit | 13 |
| 2.4. Analisis Kredit..... | 14 |
| 2.4.1 Fungsi Analisis Kredit | 14 |
| 2.4.2 Prinsip-Prinsip Analisis Kredit | 15 |
| 2.5. Bank..... | 17 |
| 2.6. Bank Perkreditan Rakyat (BPR)..... | 19 |

| | | |
|--|---|----|
| 2.6.1 | Usaha BPR..... | 19 |
| 2.6.2 | Batas Maksimum Pemberian Kredit BPR | 20 |
| 2.6.3 | Kualitas Kredit BPR | 21 |
| 2.6.4 | Manajemen Risiko BPR | 21 |
| 2.7 | Basel..... | 21 |
| 2.7.1 | Tiga Pilar Basel II..... | 22 |
| 2.7.2 | Prinsip-Prinsip Manajemen Risiko Kredit..... | 22 |
| 2.8 | Kajian Penelitian Terdahulu | 24 |
| BAB III METODE PENELITIAN | | 29 |
| 3.1 | Waktu dan Tempat Penelitian..... | 29 |
| 3.2 | Desain Penelitian | 29 |
| 3.2.1 | Jenis Penelitian | 29 |
| 3.2.2 | Data yang Dibutuhkan | 29 |
| 3.2.3 | Teknik Pengumpulan Data | 30 |
| 3.3 | Teknik Pengolahan Data | 31 |
| 3.4 | Bagan Alir (<i>Flowchart</i>) Penelitian | 34 |
| 3.4.1 | Tahap Pengumpulan Data I | 35 |
| 3.4.2 | Tahap Pengolahan Data I..... | 35 |
| 3.4.3 | Tahap Pengumpulan Data II..... | 35 |
| 3.4.4 | Tahap Pengolahan Data II | 35 |
| 3.4.5 | Tahap Analisis dan Diskusi | 36 |
| 3.4.6 | Tahap Kesimpulan dan Saran | 36 |
| BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA | | 37 |
| 4.1 | Pengumpulan Data..... | 37 |
| 4.2 | Gambaran Umum..... | 38 |
| 4.3 | Kondisi Eksisting..... | 41 |
| 4.4 | Evaluasi Pelaksanaan Manajemen Risiko Kredit | 43 |
| 4.5 | Gagasan untuk Meningkatkan Manajemen Risiko Kredit | 63 |
| BAB V ANALISIS DAN DISKUSI | | 69 |
| 5.1 | Analisis Prinsip Manajemen Risiko Kredit | 69 |
| 5.2 | Analisis Prinsip Manajemen Risiko Kredit BPR X yang Tidak Memenuhi..... | 76 |

| | | |
|--------------------------------|---------------------------|----|
| 5.3 | Implikasi Manajerial..... | 78 |
| BAB VI SIMPULAN DAN SARAN..... | | 83 |
| 6.1 | Simpulan..... | 83 |
| 6.2 | Saran | 83 |
| DAFTAR PUSTAKA | | 85 |
| LAMPIRAN..... | | 91 |

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|----|
| Gambar 1. 1 Jumlah BPR Konvensional di Indonesia..... | 2 |
| Gambar 1. 2 Rasio NPL PT BPR X 5 tahun terakhir..... | 4 |
| Gambar 3. 1 Bagan alir penelitian..... | 34 |
| Gambar 4. 1 Struktur organisasi PT BPR X per 31 Desember 2016 | 40 |
| Gambar 4. 2 Penyederhanaan kriteria menjadi aktivitas..... | 64 |

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 2. 1 Kajian penelitian terdahulu | 27 |
| Tabel 3. 1 Tampilan <i>Paired Comparison</i> | 32 |
| Tabel 3. 2 Tampilan <i>Paired Comparison</i> contoh..... | 33 |
| Tabel 3. 3 Tampilan <i>Paired Comparison</i> contoh (2) | 33 |
| Tabel 3. 4 Hasil pemeringkatan prioritas | 33 |
| Tabel 4. 1 Daftar responden beserta usia dan lama bekerja di BPR X | 37 |
| Tabel 4. 2 Jenis produk beserta rincian sistem pembayaran | 39 |
| Tabel 4. 3 Pembagian kategori jangka waktu kredit beserta jumlah nasabah..... | 42 |
| Tabel 4. 4 Pembagian kategori sektor ekonomi beserta jumlah nasabah..... | 42 |
| Tabel 4. 5 Pembagian kategori status kolektabilitas beserta jumlah nasabah..... | 43 |
| Tabel 4. 6 Kondisi BPR X terhadap prinsip ke-1 manajemen risiko kredit BIS | 44 |
| Tabel 4. 7. Kondisi BPR X terhadap prinsip ke-2 manajemen risiko kredit BIS | 45 |
| Tabel 4. 8. Kondisi BPR X terhadap prinsip ke-3 manajemen risiko kredit BIS | 46 |
| Tabel 4. 9. Kondisi BPR X terhadap prinsip ke-4 manajemen risiko kredit BIS | 47 |
| Tabel 4. 10. Kondisi BPR X terhadap prinsip ke-5 manajemen risiko kredit BIS | 51 |
| Tabel 4. 11. Kondisi BPR X terhadap prinsip ke-6 manajemen risiko kredit BIS | 52 |
| Tabel 4. 12 Kondisi BPR X terhadap prinsip ke-7 manajemen risiko kredit BIS | 53 |
| Tabel 4. 13. Kondisi BPR X terhadap prinsip ke-8 manajemen risiko kredit BIS | 54 |
| Tabel 4. 14. Kondisi BPR X terhadap prinsip ke-9 manajemen risiko kredit BIS | 55 |
| Tabel 4. 15 Kondisi BPR X terhadap prinsip ke-10 manajemen risiko kredit BIS | 56 |
| Tabel 4. 16. Kondisi BPR X terhadap prinsip ke-11 manajemen risiko kredit BIS | 57 |
| Tabel 4. 17. Kondisi BPR X terhadap prinsip ke-12 manajemen risiko kredit BIS | 58 |
| Tabel 4. 18 Kondisi BPR X terhadap prinsip ke-13 manajemen risiko kredit BIS | 59 |
| Tabel 4. 19. Kondisi BPR X terhadap prinsip ke-14 manajemen risiko kredit BIS | 60 |

| | |
|--|----|
| Tabel 4. 20. Kondisi BPR X terhadap prinsip ke-15 manajemen risiko kredit BIS | 61 |
| Tabel 4. 21 Kondisi BPR X terhadap prinsip ke-16 manajemen risiko kredit BIS | 62 |
| Tabel 4. 22. Kondisi BPR X terhadap prinsip ke-17 manajemen risiko kredit BIS | 63 |
| Tabel 4. 23 Penyederhanaan aktivitas | 65 |
| Tabel 4. 24 Matrik <i>paired comparison</i> | 66 |
| Tabel 4. 25 Hasil pemeringkatan prioritas..... | 66 |
| Tabel 5. 1 Hasil analisis BPR X terhadap prinsip manajemen risiko kredit BIS .. | 74 |
| Tabel 5. 2 Eksisting BPR X terhadap kriteria risiko kredit internal..... | 79 |

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini berisi mengenai hal yang berkaitan dengan latar belakang, rumusan masalah penelitian, tujuan yang akan dicapai dalam penelitian, manfaat penelitian, batasan dan asumsi yang digunakan dalam penelitian serta sistematika penulisan dalam penelitian.

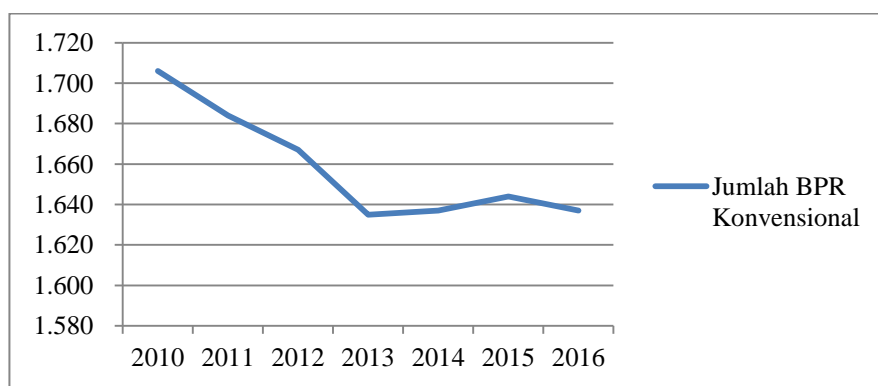
1.1. Latar Belakang

Lembaga keuangan memiliki peran yang sangat penting bagi keberlanjutan ekonomi suatu negara. Salah satu lembaga keuangan yang sangat berperan adalah bank. Fungsi utama bank yaitu sebagai penghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan penyalur dana masyarakat dalam bentuk kredit. Pada lapisan masyarakat yang lebih kecil, peran Bank Perkreditan Rakyat (BPR) sangat besar terutama dalam hal kredit. Hal ini dikarenakan sebagian besar sasaran BPR adalah masyarakat yang memiliki usaha mikro, kecil, dan menengah. Sehingga BPR lebih di ditujukan sebagai institusi keuangan mikro. Hingga bulan November tahun 2016 jumlah BPR di Indonesia mencapai 1.633 BPR dengan penyebaran terbanyak berada di Pulau Jawa (Otoritas Jasa Keuangan, 2016).

Beberapa isu strategis BPR saat ini yaitu pertama fakta masih besarnya kebutuhan masyarakat terhadap kredit kecil dan mikro (Idat, 2016). Baik masyarakat yang melakukan pengajuan kredit untuk pengembangan usahanya ataupun yang sekedar digunakan untuk kebutuhan konsumsi. Isu kedua adalah tekanan persaingan yang semakin kuat antar BPR maupun dengan lembaga keuangan lainnya. Saat ini lembaga keuangan lainnya, salah satunya bank umum, juga menasar sektor mikro. Sehingga mengakibatkan semakin ketat persaingan yang terjadi untuk BPR. Walaupun begitu salah satu Deputy OJK, Boedi Armanto mengatakan agar BPR tidak perlu terlalu khawatir tersaingi dengan bank umum karena regulasi BPR lebih fleksibel sehingga dapat lebih kreatif (Zuraya, 2016). Ketiga yaitu meningkatnya jumlah BPR dengan kinerja yang kurang baik (Idat, 2016).

Terkait dengan isu peningkatan kinerja BPR yang semakin menurun, mengakibatkan banyaknya BPR yang dicabut izin usahanya. Sehingga jumlah

BPR di Indonesia pun juga menurun seperti yang tertera pada Gambar 1.1. Sebagian besar BPR yang dicabut izin usahanya disebabkan oleh kegiatan *fraud*. *Fraud* terjadi salah satunya karena BPR tidak melaksanakan manajemen risiko yang baik (Apriyani, 2016). Risiko yang dihadapi oleh BPR disebabkan oleh semakin kompleksnya produk dan aktivitas yang terjadi di BPR. Peningkatan risiko mengakibatkan peningkatan kebutuhan terhadap penerapan manajemen risiko pada BPR. Terkait isu kedua, dengan penerapan manajemen risiko yang baik BPR dapat meningkatkan reputasi BPR sehingga sektor keuangan BPR akan tumbuh berkelanjutan dan stabil dengan daya saing yang tinggi.



Gambar 1. 1 Jumlah BPR Konvensional di Indonesia
(Sumber: www.bi.go.id)

Peraturan terkait penerapan manajemen risiko BPR telah diatur oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 13/POJK.03/2015. Pada Pasal 3 ayat 1 POJK terdapat enam jenis risiko, salah satunya yaitu risiko kredit. Risiko kredit adalah ketidakmampuan pengguna kredit untuk membayar kembali pinjaman yang diberikan. Ćirović (2006) menyatakan bahwa risiko kredit dapat terjadi karena tiga kasus:

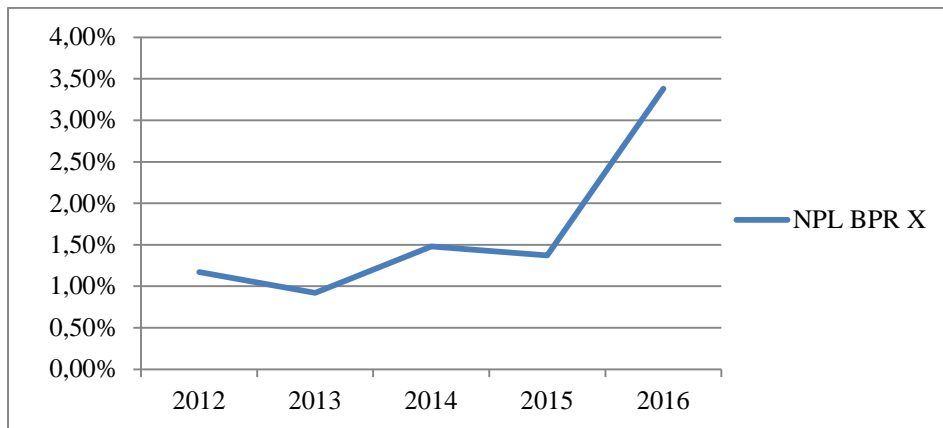
- Pertama, debitur tidak membayarkan pinjamannya dalam kurun waktu tiga bulan setelah tanggal jatuh tempo yang telah ditetapkan pada kontrak kredit
- Kedua, apabila debitur melanggar kontrak kredit
- Ketiga, apabila terjadi risiko ekonomi yang menyebabkan penurunan nilai aset debitur dibawah nilai kredit.

Salah satu risiko kredit adalah kemungkinan kegagalan pemenuhan kewajiban pihak lawan (*counterparty*) sehingga muncul kredit macet atau *bad debt*. Kredit macet adalah kredit yang tidak memenuhi kriteria lancar, kurang

lancar, dan diragukan. Kredit macet dapat terjadi salah satunya sebagai akibat dari analisis pemberian kredit yang kurang baik. Namun pendapatan bunga dari kredit adalah pendapatan utama bank yang juga merupakan sumber risiko bagi bank sehingga analisis kredit haruslah baik juga. Risiko kredit dapat ditemukan, salah satunya, pada laporan keuangan bank. Sumber risiko kredit pada bank dapat dilihat di laporan keuangan pada bagian kredit tidak lancar (*non performing loan*).

Pada pertengahan tahun 2015 terjadi kenaikan NPL yang cukup signifikan yang juga mempengaruhi NPL pada bank-bank termasuk BPR. Salah satu pemicunya adalah dari sisi jenis sektor kreditur yaitu sektor konstruksi, sektor perdagangan, sektor perikanan, dan sektor pengolahan (Apriyani, 2015). Namun hal ini telah terprediksi karena terdapat beberapa sektor usaha yang mengalami perlambatan bisnis pada tahun sebelumnya dan ada pula beberapa sektor yang tingkat risikonya meningkat. Untuk mengantisipasi kenaikan NPL, beberapa bank lebih memilih untuk selektif lagi dalam penyaluran kredit dan lebih ketat pelaksanaan analisis kreditnya. Kenaikan NPL yang signifikan ini juga berdampak pada kenaikan NPL pada PT BPR X yang juga signifikan. Dimana NPL adalah salah satu penentu risiko kredit suatu BPR.

Rasio NPL PT BPR X mengalami peningkatan yang signifikan selama 5 tahun terakhir seperti yang tertera pada Gambar 1.3. Kenaikan NPL BPR X sebesar lebih dari 2 persen yang mana hal ini tergolong tinggi. Seperti pada bank-bank lain, diduga kenaikan NPL BPR X juga dikarenakan adanya perlambatan bisnis di beberapa sektor. Namun tidak menutup kemungkinan bahwa terjadi kekurangan dalam pelaksanaan manajemen risiko kreditnya. Pengaruh faktor eksternal terhadap NPL BPR X memang tidak dapat dikendalikan, namun perbaikan dalam manajemen risiko kredit untuk memperbaiki NPL masih dapat dilakukan. PT BPR X merupakan BPR konvensional dengan aset per Desember 2016 sebesar lebih dari 12 miliar rupiah. Hingga saat ini PT BPR X memiliki 1800 lebih nasabah dengan sektor ekonomi mayoritas di bidang pertanian. PT BPR X berlokasi di barat daya Kabupaten Jember sehingga sebagian besar nasabah berasal dari daerah Kabupaten Jember dan Kabupaten Lumajang.



Gambar 1. 2 Rasio NPL PT BPR X 5 tahun terakhir
(Sumber: olahan pribadi data publikasi)

Berdasarkan data statistik yang dipublikasi oleh Bank Indonesia di Jawa Timur, Kabupaten Jember merupakan kabupaten yang menempati urutan keempat untuk perkembangan kreditnya. Dari total 6.861.378.759 Kabupaten Jember berkontribusi sebanyak 6,1%. Pada aspek perkembangan jumlah aset kabupaten Jember menempati urutan keenam dengan kontribusi sebesar 4,8% dari total aset Jawa Timur sebanyak 12.037.411.063 (dalam ribuan rupiah). Sedangkan dilihat dari perkembangan jumlah BPR, Kabupaten Jember menempati urutan ketiga dengan jumlah BPR sebanyak 24 dari 321 BPR di Jawa Timur. Dari beberapa data statistik seputar BPR, dapat dilihat bahwa perkembangan BPR dan kredit di Kabupaten Jember cukup berpengaruh di wilayah provinsi Jawa Timur sehingga objek amatan yang dipilih yaitu salah satu BPR di Kabupaten Jember.

PT BPR X telah berdiri selama 28 tahun. BPR X kini memiliki modal disetor sebesar 5 miliar rupiah. BPR X memiliki 1 kantor pusat dan 1 kantor kas dengan jumlah karyawan sebanyak 47 orang per 31 Desember 2016. Letak kantor pusat berada di wilayah Kencong sedangkan kantor kas berada di Kasiyan. Aset BPR X per 31 Desember 2016 sebesar 12,076 miliar rupiah dengan laba bersih sebesar 364,28 juta rupiah. Sedangkan modal inti BPR X per 31 Desember 2016 yaitu sebesar 7,82 miliar. Nasabah yang dimiliki BPR X per 31 Desember 2016 mencapai 1.866 orang dengan baki debit akhir periode sebesar 8,57 miliar rupiah. Baki debit adalah saldo pokok dari pinjaman pada waktu tertentu.

Manajemen risiko kredit bagi perbankan menggunakan kerangka pengukuran risiko kredit. Pengukuran manajemen risiko kredit yang digunakan mengacu pada kerangka Basel yang dibuat oleh *Basel Committee on Banking*

Supervision (BCBS). Basel merupakan sekumpulan ketentuan perbankan internasional. BCBS juga membuat prinsip-prinsip manajemen risiko kredit yang dirilis di Kota Basel pada September 2000. Terdapat 17 prinsip manajemen risiko kredit yang dibuat. Penerapan kerangka Basel begitu pula dengan prinsip manajemen risiko kredit di Indonesia hanya ditujukan pada bank umum saja sedangkan pada BPR sistem ini tidak berlaku (Bank for International Settlements, 2016).

Berdasarkan uraian di atas, peneliti ingin mengetahui bagaimana penerapan sistem manajemen risiko bagi BPR khususnya pada risiko kredit dengan prinsip-prinsip manajemen risiko kredit yang ditetapkan oleh *Bank of International Settlements* (BIS). Objek amatan yang digunakan oleh peneliti adalah PT BPR X. PT BPR X mengalami kenaikan NPL yang membuat BPR harus lebih waspada terhadap risiko kreditnya. Selain itu tidak hanya risiko kredit saja yang harus diperhatikan, karena dampak yang terjadi saling berkaitan. Seperti contoh, jika risiko kredit semakin besar maka akan berdampak pada risiko lain seperti risiko reputasi. Reputasi BPR yang menurun membuat kreditur berpikir dua kali untuk mengajukan kredit di BPR terkait. Jika reputasi BPR menurun di mata debitur akan berdampak pada risiko operasional begitu pula terkait dengan risiko-risiko lainnya. Sehingga penanganan manajemen risiko yang sesuai dengan peraturan dan standar yang ditetapkan, dibutuhkan untuk meminimalisir risiko kredit yang dapat timbul. Berdasarkan permasalahan tersebut, peneliti bermaksud melakukan penelitian dengan judul “Evaluasi Pelaksanaan *Credit Risk Management* pada PT BPR X”.

1.2 Rumusan Permasalahan

Berdasarkan pemaparan latar belakang empiris dan teoritis pada sub bab 1.1, peneliti ingin mengetahui sejauh mana penerapan manajemen risiko kredit BPR apabila berpatokan pada prinsip manajemen risiko kredit yang dibuat oleh BIS. Perumusan masalah yang diangkat pada penelitian ini adalah bagaimana penerapan manajemen risiko kredit pada PT BPR X dilihat dari kerangka pengukuran Basel yang mengacu kepada prinsip-prinsip manajemen risiko kredit.

1.3 Tujuan

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dirumuskan diatas, penelitian ini bertujuan:

- 1 Menganalisis penerapan prinsip-prinsip manajemen risiko kredit BIS pada PT BPR X
- 2 Mengetahui langkah untuk meningkatkan manajemen risiko kredit beserta prioritas untuk meningkatkan manajemen risiko kredit PT BPR X

1.4 Manfaat

Berikut ini merupakan manfaat dari penelitian ini terhadap beberapa pihak, antara lain:

1. Manfaat khusus
Diharapkan penelitian ini dapat menjadi salah satu informasi bagi manajemen BPR terkait penerapan manajemen risiko yang sesuai dengan peraturan BI dan OJK sehingga dapat meminimalisir risiko kredit yang dapat terjadi. Selain itu diharapkan dengan penelitian ini dapat berdampak sebagai pertimbangan BPR dalam mengembangkan kegiatan usahanya.
2. Manfaat umum
Diharapkan penelitian ini dapat menjadi salah satu informasi yang dapat digunakan sebagai rujukan bagi peneliti lain yang melakukan penelitian lanjutan atau peneliti lain dengan kajian yang sama.

1.5 Ruang Lingkup

Ruang lingkup yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari batasan dan asumsi sebagai, berikut:

1.5.1 Batasan

1. Objek amatan dalam penelitian ini yaitu PT BPR X yang berlokasi di Kabupaten Jember
2. Penelitian ini dilakukan pada bulan Februari 2017 hingga Juli 2017
3. Penelitian ini hanya menggunakan standar prinsip manajemen risiko kredit BIS sebagai acuan pembanding manajemen risiko PT BPR X

1.5.2 Asumsi

1. Tidak terdapat perubahan visi, misi, dan strategi organisasi pada PT BPR X
2. Pembobotan pada *paired comparison* dilakukan oleh Dewan Direksi PT BPR X

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi penjelasan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini menguraikan tentang definisi dan terminologi, dan teori-teori dasar yang digunakan sebagai penunjang penelitian. Literatur tersebut didapatkan dari referensi buku teks, jurnal, atau artikel ilmiah yang berkaitan dengan masalah penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metode penelitian berupa langkah-langkah dan metode yang digunakan dalam penelitian. Metode yang digunakan untuk memprioritaskan data adalah *paired comparison*. *Paired comparison* digunakan untuk mengetahui prioritas dari hasil analisis prinsip manajemen risiko kredit yang tidak terpenuhi oleh objek penelitian.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisi tentang hasil data yang dikumpulkan dari hasil wawancara dan observasi terhadap objek penelitian. Pengumpulan dan pengolahan data dikategorikan berdasarkan ketujuh belas prinsip manajemen risiko kredit BIS.

BAB V ANALISIS DAN DISKUSI

Bab ini menjelaskan mengenai analisis yang dilakukan peneliti terhadap hasil dari pengolahan data pada bab sebelumnya. Peneliti melakukan analisis berdasarkan kesesuaian antara hasil pengolahan data dengan prinsip-prinsip yang ada.

BAB VI SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menguraikan tentang hasil dari penelitian ini secara menyeluruh berupa simpulan yang dapat menggambarkan hasil evaluasi manajemen risiko kredit BPR X terhadap prinsip manajemen risiko kredit yang dibuat oleh BCBS.

BAB II

LANDASAN TEORI

Pada bab ini akan menjelaskan mengenai teori-teori yang menjadi dasar dari penelitian.

2.1 Manajemen Risiko

Risiko adalah ketidakpastian tentang kejadian masa depan (Griffin & Ebert, 1996). Badan Sertifikasi Manajemen Risiko (BSMR) mendefinisikan risiko sebagai peluang terjadinya bencana, kerugian atau hasil yang buruk. Menurut KBBI, risiko adalah akibat yang kurang menyenangkan, dapat berupa hal yang merugikan atau membahayakan, dari suatu perbuatan atau tindakan. Deloitte dalam Monahan (2008) mengatakan bahwa risiko merupakan potensi kerugian yang disebabkan oleh suatu peristiwa, baik tunggal maupun rangkaian peristiwa, yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Peraturan OJK Nomor 18/POJK.03/2016, risiko adalah potensi kerugian akibat terjadinya suatu peristiwa tertentu. Risiko selalu ada dan melekat pada setiap tindakan baik itu berdampak besar ataupun kecil.

Sedangkan manajemen risiko memiliki arti proses yang sistematis dan terstruktur untuk melakukan identifikasi, pengukuran, pemetaan, pengembangan dan pemantauan alternatif penanganan risiko, dan mengendalikan penanganan risiko (Djohanputro, 2008). Clough dan Sears (1994) mendefinisikan manajemen risiko sebagai suatu pendekatan yang komprehensif untuk menangani kejadian-kejadian yang dapat menimbulkan suatu kerugian. Menurut Dorfman (2004) manajemen risiko adalah proses logis untuk memahami eksposur kerugian. Manajemen risiko menurut pendefinisian Bank Indonesia dan OJK memiliki makna serangkaian metodologi dan prosedur yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang timbul dari seluruh kegiatan usaha bank. Terdapat berbagai definisi terkait manajemen risiko, namun pada dasarnya manajemen risiko merupakan cara yang digunakan oleh perusahaan agar perusahaan dapat mencegah ataupun menanggulangi risiko yang muncul (Kerzner, 2004).

2.1.1 Jenis Risiko

Terdapat berbagai jenis risiko dalam berbagai bidang. Salah satunya adalah risiko di bidang perbankan. Risiko-risiko di bidang perbankan tercantum dalam Peraturan Bank Indonesia No. 5/8/PBI/2003 dan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 18/POJK.03/2016 yang mengatur tentang penerapan manajemen risiko bagi bank umum. Risiko yang harus dikelola dalam penerapan manajemen risiko meliputi:

a. Risiko Kredit

Risiko kredit adalah risiko akibat kegagalan pihak lain dalam memenuhi kewajiban kepada bank, termasuk risiko kredit akibat kegagalan debitur, risiko konsentrasi kredit, *counterparty credit risk*, dan *settlement risk*.

b. Risiko Pasar

Risiko pasar adalah risiko pada posisi neraca dan rekening administratif, termasuk transaksi derivatif, akibat perubahan secara keseluruhan dari kondisi pasar, termasuk risiko perubahan harga *option*.

c. Risiko Likuiditas

Risiko likuiditas adalah risiko akibat ketidakmampuan bank untuk memenuhi kewajiban yang jatuh tempo dari sumber pendanaan arus kas dan/atau aset likuid berkualitas tinggi yang dapat diagunkan, tanpa mengganggu aktivitas dan/atau kondisi keuangan bank

d. Risiko Operasional

Risiko operasional adalah risiko akibat ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/atau adanya kejadian-kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional bank.

e. Risiko Kepatuhan

Risiko kepatuhan adalah risiko akibat bank tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan.

f. Risiko Hukum

Risiko hukum adalah risiko akibat tuntutan hukum dan/atau kelemahan aspek yuridis.

g. Risiko Reputasi

Risiko reputasi adalah risiko akibat menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang bersumber dari persepsi negatif terhadap bank.

h. Risiko stratejik

Risiko stratejik adalah risiko akibat ketidaktepatan dalam pengambilan dan/atau pelaksanaan suatu keputusan stratejik serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis.

2.1.2 Manfaat Manajemen Risiko

Manfaat yang diperoleh dengan penerapan manajemen risiko menurut Fahmi (2013), yaitu:

- a. Perusahaan memiliki pijakan dalam pengambilan keputusan, sehingga para manajer menjadi lebih berhati-hati, penuh pertimbangan dan menggunakan ukuran dalam berbagai keputusan
- b. Mampu memberikan arah bagi perusahaan terhadap pengaruh yang mungkin timbul, baik secara jangka pendek maupun jangka panjang
- c. Mendorong manajer untuk mengambil keputusan dengan menghindari dari pengaruh terjadinya kerugian khususnya dari segi finansial
- d. Memungkinkan perusahaan memperoleh risiko kerugian yang minimum
- e. Dengan adanya konsep manajemen risiko (*risk management concept*) yang dirancang secara detail maka artinya perusahaan telah membangun arah dan mekanisme secara berkelanjutan (*sustainable*)

2.2 Kredit

Kata kredit berasal dari bahasa Yunani "*credere*" yang berarti kepercayaan (Thamrin, 2012). Pengertian kredit yang tercantum dalam UU No. 10 Tahun 1998 tentang perbankan adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam-meminjam antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi uangnya setelah jangka waktu tertentu dengan pemberian bunga. Rivai (2006) mendefinisikan kredit adalah penyerahan barang, jasa, atau uang dari satu pihak (kreditur) atas dasar kepercayaan kepada pihak lain (debitur) dengan janji membayar ke kreditur pada tanggal yang disepakati. Sehingga dapat disimpulkan

bahwa kredit adalah kesepakatan pinjam meminjam dengan penyerahan barang, jasa atau lainnya sebagai jaminan dalam jangka waktu tertentu.

2.2.1 Jenis kredit berdasarkan tujuan

Dilihat dari tujuan penggunaannya, Kasmir (2003) mengelompokkan kredit menjadi tiga jenis, yaitu:

- a. Kredit konsumsi, yaitu kredit yang diberikan oleh bank atau lembaga keuangan lainnya kepada pihak perseorangan, termasuk pegawai bank pelapor, untuk keperluan konsumsi dengan cara membeli, menyewa, atau dengan cara lain (Bank Indonesia). Tujuan konsumtif yaitu untuk meningkatkan taraf hidup atau memperkuat daya beli nasabah sehingga secara tidak langsung mendorong pertumbuhan sektor riil. Contoh kredit konsumsi adalah kredit untuk kendaraan bermotor, kredit kepemilikan rumah, dan lain-lain.
- b. Kredit usaha atau kredit modal kerja (KMK), yaitu penyediaan dana oleh bank dalam jumlah tertentu untuk mendukung tujuan usaha berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam meminjam yang mewajibkan peminjam untuk melunasi pinjaman dalam waktu tertentu dengan diikuti pembayaran bunga dan biaya lainnya (OJK). Contoh kredit usaha yaitu kredit untuk membeli bahan baku, memulai suatu usaha, dan lain-lain.
- c. Kredit investasi, yaitu kredit yang berjangka menengah atau panjang yang diberikan kepada usaha-usaha untuk melakukan rehabilitasi, modernisasi, perluasan atau pendirian proyek baru.

2.2.2 Unsur-unsur kredit

Menurut Kasmir (2012) unsur-unsur yang terdapat dalam suatu kegiatan kredit, yaitu:

- a. Kepercayaan
Debitur dan kreditur saling percaya dan yakin bahwa kredit yang diberikan kepada debitur akan diterima kembali di masa mendatang. Kepercayaan oleh kreditur akan muncul apabila kreditur telah melaksanakan analisis kredit sebelumnya

b. Kesepakatan

Debitur dan kreditur melakukan kesepakatan dengan bukti suatu perjanjian yang diketahui oleh masing-masing kreditur dan debitur sehingga proses kredit akan berjalan dengan lancar

c. Jangka Waktu

Jangka waktu yang dimaksud adalah masa pengembalian kredit oleh debitur sesuai dengan kesepakatan yang dipilih bersama

d. Risiko

Pemberian suatu kredit tentunya akan timbul berbagai risiko. Risiko ini menjadi tanggungan bagi kreditur.

e. Balas Jasa

Balas jasa yang dimaksud adalah keuntungan atas pemberian kredit yang ditetapkan oleh kreditur berupa bunga bagi bank konvensional dan bagi hasil bagi bank syariah.

2.2.3 Kualitas Kredit

Terdapat 5 golongan kualitas aktiva produktif dalam bentuk kredit pada perbankan. Penggolongan penilaian kualitas kredit tercantum pada Peraturan Bank Indonesia Nomor 14/15/PBI/2012 tentang penilaian kualitas aset bank umum. Kualitas aktiva produktif dalam bentuk kredit ini terdiri dari kualitas lancar (kolektabilitas 1), dalam perhatian khusus (kolektabilitas 2), kurang lancar (kolektabilitas 3), diragukan (kolektabilitas 4) dan macet (kolektabilitas 5). Lancar apabila tidak terdapat tunggakan pembayaran pokok dan/atau bunga. Dalam perhatian khusus apabila terdapat tunggakan pembayaran pokok dan/atau bunga sampai dengan 90 hari. Kurang lancar apabila terdapat tunggakan pembayaran pokok dan/atau bunga sampai dengan 120 hari. Diragukan apabila terdapat tunggakan pembayaran pokok dan/atau bunga sampai dengan 180 hari. Macet apabila terjadi tunggakan pembayaran pokok dan/atau bunga diatas 180 hari.

2.3 Risiko Kredit

Risiko kredit merupakan kemungkinan hilangnya uang dikarenakan ketidakmampuan, ketidakinginan, atau bukan waktunya dari pihak lain atau pihak ketiga untuk membayar kewajiban keuangannya (Pushner & Bouteille, 2013).

Menurut PBI Nomor 5/8/PBI/2003, risiko kredit merupakan risiko yang timbul sebagai akibat dari kegagalan *counterparty* dalam pemenuhan kewajibannya.

Terdapat lima sumber dari risiko kredit menurut Bandyopadhyay (2016). Pertama risiko gagal (*default risk*). Risiko gagal yaitu kegagalan debitur dalam membayarkan pokok pinjaman dan bunganya karena faktor yang spesifik atau karena pasar. Risiko kedua adalah risiko kembali dana (*recovery risk*). Risiko kembali dana merupakan sejauh mana perusahaan dapat tetap mengupayakan agar nilai kredit yang gagal bayar tersebut diupayakan berapapun nilai nominal yang dapat diperoleh. Risiko ketiga yaitu risiko selisih (*spread risk*). Risiko selisih menjelaskan kualitas kredit debitur berubah dikarenakan harga pasar dari pinjaman menurun atau jatuh. Risiko keempat adalah risiko konsentrasi (*concentration risk*). Risiko konsentrasi dapat terjadi dikarenakan bank menerima dana dalam jumlah besar yang terkonsentrasi pada beberapa debitur. Dan terakhir adalah risiko korelasi (*correlation risk*). Risiko korelasi dapat terjadi akibat faktor-faktor risiko umum karena adanya perbedaan peminjam, industri atau sektor yang dapat membuat kegagalan secara bersamaan.

2.4 Analisis Kredit

Analisis kredit adalah suatu kegiatan pemeriksaan, penelitian, dan analisis terhadap kelengkapan, keabsahan, dan kelayakan berkas/surat/data permohonan kredit calon debitur hingga dikeluarkannya suatu keputusan apakah kredit tersebut diterima atau ditolak (Djohan, 2000). Tujuan utama analisis permohonan kredit adalah untuk memperoleh keyakinan apakah calon nasabah memiliki kemauan dan kemampuan memenuhi kewajibannya kepada bank.

2.4.1 Fungsi Analisis Kredit

Kegiatan analisis kredit merupakan hal yang penting bagi bank. Analisis kredit yang baik akan memperkecil risiko kredit maupun risiko lain yang dapat timbul pada bank. Fungsi analisis kredit menurut Sutojo (1997), yaitu:

- a. Analisis kredit sebagai dasar bagi bank dalam penentuan tingkat suku bunga kredit beserta syarat jaminan yang harus dipenuhi oleh debitur
- b. Sarana bagi bank untuk mengendalikan risiko
- c. Syarat kredit dan sarana untuk struktur, jumlah kredit, jangka waktu kredit, sifat kredit, tujuan kredit, dan lain-lain

- d. Sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan dalam proses pengambilan keputusan.
- e. Sebagai alat informasi yang diperlukan untuk evaluasi kredit

2.4.2 Prinsip-Prinsip Analisis Kredit

Dalam melakukan analisis kredit terdapat beberapa prinsip yang umum digunakan untuk memperkecil risiko gagal bayar, yaitu:

2.4.2.1 Prinsip 5C

Munawir (2007) menyebutkan prinsip 5C sebagai panduan untuk melakukan analisis kredit. Prinsip 5C ini sangat sering digunakan di bidang perbankan. Berikut penjelasan mengenai kelima prinsip tersebut.

- a. *Character* adalah sifat pribadi atau watak calon debitur yang harus benar-benar dipercaya. Hal ini dapat dilihat juga dari latar belakang pekerjaan dan latar belakang pribadi si debitur. Prinsip ini merupakan prinsip paling penting dan paling mendapatkan perhatian lebih bagi analisis kredit.
- b. *Capacity* digunakan untuk melihat kemampuan calon debitur dalam membayar kredit yang dihubungkan dengan kemampuan mengelola bisnis serta kemampuannya mencari laba atas usahanya
- c. *Capital* digunakan untuk mengetahui sumber-sumber pembiayaan yang dimiliki debitur terhadap usaha yang akan dibiayai oleh bank
- d. *Collateral* adalah jaminan yang diberikan oleh debitur dapat bersifat fisik atau non-fisik
- e. *Condition* digunakan untuk menilai kondisi ekonomi sekarang dan yang akan datang sesuai sektor masing-masing

2.4.2.2 Prinsip 7P

Prinsip 7P dapat menjadi pertimbangan bagi perbankan untuk keputusan pemberian kreditnya. Berikut prinsip 7P menurut Abdullah & Tantri (2012).

- a. *Personality* yaitu menilai dari segi kepribadian atau tingkah laku sehari-hari maupun lalu
- b. *Party* yaitu mengklasifikasikan debitur ke dalam klasifikasi tertentu atau golongan-golongan tertentu berdasarkan modal, loyalitas serta karakternya
- c. *Purpose* yaitu untuk mengetahui tujuan debitur dalam mengambil kredit, termasuk jenis yang diinginkan debitur

- d. *Prospect* yaitu untuk menilai usaha debitur dimasa yang akan datang apakah menguntungkan atau tidak
- e. *Payment* merupakan ukuran bagaimana cara debitur mengembalikan kredit yang telah diambil atau dari sumber mana saja untuk pengembalian kredit yang diperolehnya
- f. *Profitability* untuk menganalisis bagaimana kemampuan debitur dalam mencari laba
- g. *Protection* tujuannya adalah bagaimana menjaga kredit yang dikucurkan oleh bank namun melalui suatu perlindungan

2.4.2.3 Prinsip 3R

Terdapat pula prinsip 3R menurut penjelasan Hasibuan (2002), yaitu:

- a. *Return* (hasil yang dicapai)
Penilaian atas hasil yang akan dicapai oleh usaha debitur setelah diberikan bantuan dengan kredit oleh bank
- b. *Repayment* (pembayaran kembali)
Perhitungan atas kemampuan, jadwal dan jangka waktu pembayaran debitur dapat membayar kembali pinjamannya sesuai dengan kemampuan membayar kembali dan apakah kredit harus diangsur/dicicil/atau dilunasi sekaligus diakhir periode
- c. *Risk bearing ability* (kemampuan menanggung risiko)
Bank harus mengetahui dan menilai sampai sejauh mana perusahaan pemohon kredit mampu menanggung risiko kegagalan apabila terjadi sesuatu yang tidak diinginkan

2.4.2.4 Tujuh Aspek

Kasmir (2002) menjelaskan aspek-aspek yang perlu dinilai dalam penentuan kelayakan pemberian fasilitas kredit adalah sebagai berikut:

- a. Aspek Hukum/Yuridis
Dalam aspek ini bertujuan menilai keaslian dan keabsahan dokumen-dokumen yang diajukan debitur.
- b. Aspek Pemasaran
Dalam aspek ini dinilai besar kecilnya permintaan terhadap produk yang dihasilkan dan strategi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan,

sehingga akan diketahui prospek usaha tersebut sekarang dan dimasa yang akan datang

c. Aspek Keuangan

Analisis aspek keuangan terhadap perusahaan debitur sangat menentukan jumlah dari kebutuhan usaha dan juga terpenting untuk menilai kemampuan berkembangnya usaha pada masa mendatang serta untuk menilai kemampuan perusahaan dalam membayar kreditnya

d. Aspek Teknis

Aspek teknis bertujuan mengamati perusahaan dari segi fisik serta lingkungannya agar perusahaan tersebut sehat dan produknya mampu bersaing di pasaran dengan masih memperoleh keuntungan yang memadai

e. Aspek Manajemen

Penilaian pada aspek ini bertujuan untuk menilai struktur organisasi perusahaan, sumber daya manusia yang dimiliki serta latar belakang pendidikan dan pengalaman sumber daya manusianya

f. Aspek Sosial Ekonomi

Penilaian pada aspek ini berguna untuk menganalisis dampak yang timbul akibat adanya proyek atau usaha debitur terhadap perekonomian masyarakat dan sosial secara umum

g. Aspek Analisis Mengenai Dampak Lingkungan (AMDAL)

Merupakan analisis terhadap lingkungan baik darat, laut, atau udara, termasuk kesehatan manusia apabila usaha atau proyek debitur dijalankan. Analisis ini dilakukan sebelum kredit disalurkan sehingga proyek atau usaha yang dibiayai tidak akan mengalami pencemaran lingkungan disekitarnya.

2.5 Bank

Definisi bank menurut Undang-Undang Republik Indonesia nomor 10 Tahun 1998 adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Berdasarkan SK Menteri Keuangan Republik Indonesia nomor 792 Tahun 1990, bank adalah badan yang kegiatannya di bidang keuangan melakukan

penghimpunan dan penyaluran dana kepada masyarakat terutama guna membiayai investasi perusahaan. Definisi lain yang terdapat pada Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) Nomor 31 tentang perbankan, bank adalah suatu lembaga keuangan yang berperan sebagai perantara keuangan antar pihak-pihak yang memiliki kelebihan dana dan pihak-pihak yang memerlukan dana, serta sebagai lembaga yang berfungsi memperlancar lalu lintas pembayaran. Sedangkan menurut Kasmir (2003) bank adalah lembaga keuangan dengan kegiatan utama menghimpun dan menyalurkan kembali dana tersebut ke masyarakat serta memberikan jasa bank lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa bank merupakan salah satu lembaga keuangan Indonesia yang kegiatan utamanya sebagai penghimpun dan penyalur dana milik masyarakat yang mana salah satu bentuk penyalurannya berupa kredit.

Terdapat beberapa jenis bank yang ada di Indonesia dilihat dari berbagai segi (Kasmir, 2008). Menurut Undang-Undang Perbankan Nomor 10 Tahun 1998, menurut fungsinya terdapat dua jenis bank yang terdiri dari bank umum dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Bank umum adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran (UU Perbankan). Sedangkan BPR memiliki arti bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran (UU Perbankan).

Dari segi kepemilikan bank diklasifikasikan menjadi lima jenis menurut UU Pokok Perbankan Nomor 14 tahun 1967. Pertama bank milik pemerintah terdiri dari bank sentral, yaitu Bank Indonesia (UU Nomor 13/1968), dan bank-bank umum milik negara yang mana akte, modal, serta keuntungan dimiliki oleh pemerintah termasuk bank milik pemerintah daerah. Contoh bank milik umum milik negara adalah Bank Negara Indonesia (BNI) 46, Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Pembangunan Daerah (BPD) Jawa Timur, BPD DKI Jakarta dan bank BUMN lainnya. Kedua adalah bank milik swasta nasional yang mana seluruh atau sebagian besar dimiliki oleh swasta termasuk akte pendirian dan pembagian keuntungannya juga milik swasta (SK Men.Keu No. Kep/603/M/IV/12/1968). Contoh bank swasta nasional adalah Bank Central Asia

(BCA), Bank Danamon, dan lainnya. Ketiga adalah bank milik koperasi yang mana kepemilikan saham-saham bank ini dimiliki oleh perusahaan yang berbadan hukum koperasi. Contohnya Bank Umum Koperasi Indonesia. Keempat yaitu bank milik asing yang mana merupakan cabang dari bank yang berpusat di luar negeri baik milik swasta ataupun pemerintah (SK Men.Keu No. 034/MK/IV/2/1968). Contoh bank milik asing adalah *Deutsche Bank*, *Bank of America*, Citibank, dan lain-lain. Dan yang kelima adalah bank milik campuran. bank milik campuran dimiliki oleh pihak asing dan swasta nasional namun pemegang saham mayoritas adalah warga negara Indonesia. Contoh bank milik campuran adalah Interpacific Bank, Mitsubishi Buana Bank, Bank Finconesia, dan lain-lain.

2.6 Bank Perkreditan Rakyat (BPR)

Berdasarkan Pasal 21 ayat 2 UU Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan, terdapat empat bentuk hukum BPR yaitu Perseroan Terbatas (PT), koperasi, Perusahaan Daerah (PD), atau bentuk lain yang ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah. Bentuk hukum PT memiliki arti badan hukum yang merupakan persekutuan modal, didirikan berdasarkan perjanjian, melakukan kegiatan usaha dengan modal yang seluruhnya terbagi dalam saham dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam undang-undang serta peraturan pelaksanaan (UU Nomor 40 Tahun 2007). Bentuk hukum koperasi merupakan bentuk badan usaha yang memiliki status sebagai badan hukum setelah akta pendiriannya disahkan oleh pemerintah sesuai dengan ketentuan yang tercantum dalam ketentuan Pasal 9 UU Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian. Bentuk hukum PD pada awalnya adalah BPD, namun terjadi pembaruan. Menurut ketentuan Pasal 2 peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 8 Tahun 1992 menetapkan bahwa bank yang didirikan dengan peraturan daerah atas kuasa UU Nomor 13 Tahun 1962 disesuaikan bentuk hukumnya menjadi perusahaan daerah. Sehingga menurut ketentuan tersebut sebagian besar modal dari bank-bank yang berbentuk hukum perusahaan daerah akan dimiliki oleh pemerintah daerah.

2.6.1 Usaha BPR

Usaha BPR berdasarkan UU Perbankan Pasal 13 meliputi:

- a. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanna berupa deposito berjangka, tabungan, dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu
- b. Memberikan kredit
- c. Menyediakan pembiayaan bagi nasabah berdasarkan prinsip bagi hasil sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah
- d. Menempatkan dananya dalam bentuk Sertifikat Bank Indonesia (SBI) deposito berjangka, sertifikat deposito, dan/atau tabungan pada bank lain.

Terdapat beberapa hal yang dilarang untuk dilakukan bagi BPR yang telah diatur dalam UU Perbankan pada Pasal 14, yaitu:

- a. Menerima simpanan berupa giro dan ikut serta dalam lalu lintas pembayaran
- b. Melakukan kegiatan usaha dalam valuta asing
- c. Melakukan penyertaan modal
- d. Melakukan usaha perasuransian
- e. Melakukan usaha lain diluar kegiatan usaha sebagaimana dimaksud dalam Pasal 13

2.6.2 Batas Maksimum Pemberian Kredit BPR

Dalam melakukan pemberian kreditnya, BPR diwajibkan untuk memiliki keyakinan atas kemampuan dan kesanggupan debitur untuk melunasi hutangnya sesuai dengan yang diperjanjikan, seperti yang telah diatur pada Pasal 15 yang mengacu pada Pasal 8 dan Pasal 11 UU Perbankan. Pasal 11 mengatur terkait Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK) bagi BPR. BMPK yang diatur oleh BI yaitu tidak boleh melebihi 30% (tiga puluh persen) dari modal bank yang sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh BI. Selain itu BI menetapkan ketentuan mengenai BMPK yang dapat dilakukan bank kepada pemegang saham yang memiliki 10% (sepuluh persen) atau lebih dari modal disetor bank termasuk keluarga yang bersangkutan, anggota dewan komisaris termasuk keluarga yang bersangkutan, anggota direksi termasuk keluarga yang bersangkutan, pejabat bank lainnya, serta perusahaan-perusahaan yang didalamnya terdapat kepentingan dari pihak-pihak yang disebutkan sebelumnya. BMPK yang dimaksud tidak boleh

melebihi 10% (sepuluh persen) dari modal bank yang sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan BI (UU No. 7 Tahun 1992).

2.6.3 Kualitas Kredit BPR

Penggolongan kualitas kredit pada BPR diatur oleh BI dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/19/PBI/2006 tentang kualitas aktiva produktif dan pembentukan penyisihan penghapusan aktiva produktif BPR. Kualitas aktiva produktif dalam bentuk kredit ini terdiri dari kualitas lancar, kurang lancar, diragukan dan macet. Aktiva dalam bentuk kredit diklasifikasikan menjadi tiga jenis yaitu pertama kredit angsuran diluar kredit kepemilikan rumah dengan masa angsuran (1) kurang dari satu bulan, atau (2) satu bulan atau lebih. Kedua yaitu kredit dengan angsuran, untuk kredit pemilikan rumah. Dan ketiga adalah kredit tanpa angsuran. Ketiga jenis aktiva ini memiliki aturan kualitas kredit yang berbeda-beda yang diatur pada Pasal 4, Pasal 5, dan Pasal 6 dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/19/PBI/2006.

2.6.4 Manajemen Risiko BPR

Manajemen risiko pada BPR yang diatur oleh PBI dan POJK hampir sama dengan penerapan manajemen risiko pada bank umum. Perbedaannya hanya pada peraturan terkait manajemen risiko BPR terdiri dari risiko kredit, risiko operasional, risiko kepatuhan, risiko likuiditas, risiko reputasi dan risiko strategik saja. Risiko hukum dan risiko pasar tidak termasuk dalam peraturan bagi BPR.

2.7 Basel

Basel merupakan rekomendasi hukum dan ketentuan perbankan. Basel pertama kali diterbitkan oleh Komite Basel tahun 1988 di Basel, Swiss, sebagai himpunan persyaratan minimum modal untuk bank yang dikenal dengan Basel I. Selanjutnya dikembangkan menjadi Basel II dan Basel III. Hingga saat ini Indonesia masih menerapkan Basel II. Basel III masih dikembangkan untuk disesuaikan dengan kondisi di Indonesia. Basel II mengusung konsep "tiga pilar" yaitu persyaratan modal minimum, tinjauan pengawasan, serta pengungkapan informasi. Sebelumnya, Basel I hanya memperhatikan sebagian dari masing-masing pilar ini. Basel I memperhitungkan risiko kredit secara sederhana, mempertimbangkan sedikit risiko pasar, serta sama sekali tidak menangani risiko

operasional. Seiring dengan berkembangnya zaman, pengembangan demi pengembangan pun dilakukan untuk mendapatkan standar yang sesuai.

2.7.1 Tiga Pilar Basel II

Pilar pertama berkaitan dengan pemeliharaan persyaratan modal (*regulatory capital*) yang diperhitungkan untuk tiga komponen utama risiko yang dihadapi bank yaitu risiko kredit, risiko pasar, serta risiko operasional. Jenis risiko lain tidak dianggap layak diperhitungkan pada tahap ini. Risiko kredit dapat dihitung dengan tiga cara yang berbeda tingkat kerumitannya, yaitu pendekatan standar (*standardized approach*), Foundation IRB (*internal rating-based*), dan *Advanced IRB*. Risiko operasional dihitung dengan tiga pendekatan yaitu pendekatan dasar (*basic indicator approach, BIA*), pendekatan standar (*standardized approach, STA*), serta *advanced measurement approach* (AMA). Sedangkan pendekatan yang biasanya dipilih untuk perhitungan risiko pasar adalah pendekatan VaR (*value at risk*).

Pilar kedua menangani tanggapan pengawasan terhadap pilar pertama yang memberikan perkakas lanjut bagi pengawas. Pilar ini juga memberikan suatu kerangka kerja untuk menangani semua risiko lain yang mungkin dihadapi bank, seperti risiko sistemik, risiko pensiun, risiko konsentrasi, risiko strategik, risiko reputasi, risiko likuiditas, serta risiko hukum yang digabungkan menjadi risiko residu.

Pilar ketiga memperbesar pengungkapan yang harus dilakukan bank. Ini dirancang untuk memberikan gambaran yang lebih baik bagi pasar mengenai posisi risiko menyeluruh bank dan untuk memberikan kesempatan bagi pihak terkait dari bank untuk memberikan harga dan menangani risiko tersebut dengan sepantasnya.

2.7.2 Prinsip-Prinsip Manajemen Risiko Kredit

Penyebab utama permasalahan perbankan sering dikaitkan dengan standar kredit yang lemah bagi kreditur maupun debitur. Permasalahan yang terjadi pun sangat fatal dan dapat menyebabkan kerugian bank. Salah satu yang paling sering terjadi karena tidak adanya standar kredit adalah timbul kredit macet. Maka dari itu, penetapan standar kredit yang baik dan sesuai dengan tujuan bank akan membuat bank lebih berkembang. Apabila standar kredit telah ditetapkan, risiko

kredit yang muncul juga semakin kecil. Dikarenakan risiko kredit dapat diminimalisir, *Bank for International Settlements* (BIS) melalui *Basel Committee on Banking Supervision* (BCBS) mengeluarkan sebuah makalah konsultatif terkait prinsip-prinsip manajemen risiko kredit yang dirilis pada September 2000 (Bank of International Settlements, 2000). Pedoman ini dapat dijadikan acuan bagi perbankan dalam mengelola risiko kreditnya. Pedoman tersebut berisi 17 prinsip manajemen risiko kredit yang dikeluarkan BCBS. Ketujuh belas prinsip tersebut yaitu:

1. Dewan direksi harus bertanggung jawab untuk menyetujui dan melakukan peninjauan secara berkala terkait strategi risiko kredit dan kebijakan risiko kredit bank
2. Manajemen senior harus bertanggung jawab untuk menerapkan strategi risiko kredit yang disetujui oleh dewan direksi dan untuk mengembangkan kebijakan dan prosedur untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau dan mengendalikan risiko kredit.
3. Bank harus mengidentifikasi dan mengelola risiko kredit yang melekat pada semua produk dan aktivitas.
4. Bank harus beroperasi dalam kriteria pemberian kredit yang jelas dan terdefinisi dengan baik.
5. Bank harus menetapkan batas kredit secara keseluruhan pada tingkat peminjam individual dan *counterparty*
6. Bank harus memiliki proses yang jelas untuk menyetujui kredit baik kredit baru, amandemen, pembaruan dan pembiayaan kembali pada kredit yang telah ada.
7. Semua perpanjangan kredit harus dilakukan secara *arm's-length*.
8. Bank harus memiliki sistem untuk administrasi yang sedang berlangsung dari berbagai portofolio risiko kredit.
9. Bank harus memiliki sistem pemantauan status kredit individu, termasuk menentukan kecukupan provisi dan cadangan.
10. Bank didorong untuk mengembangkan dan memanfaatkan sistem penilaian risiko internal dalam mengelola risiko kredit.

11. Bank harus memiliki sistem informasi dan teknik analisis yang memungkinkan manajemen untuk mengukur risiko kredit yang melekat pada semua aktivitas neraca.
12. Bank harus memiliki sistem pemantauan keseluruhan komposisi dan kualitas portofolio kredit.
13. Bank harus mempertimbangkan perubahan kondisi ekonomi di masa depan dalam menilai kredit individu maupun portofolio kredit, juga harus menilai eksposur risiko kredit dalam kondisi penuh tekanan.
14. Bank harus menetapkan sistem penilaian manajemen risiko kredit yang independen dan berkelanjutan dan hasil review tersebut harus disampaikan secara langsung kepada dewan direksi dan manajemen senior.
15. Bank harus memastikan bahwa fungsi pemberian kredit dikelola dengan baik dan eksposur kredit berada dalam tingkat yang konsisten dengan standar kehati-hatian dan batasan internal.
16. Bank harus memiliki sistem yang berlaku untuk tindakan perbaikan awal pada memburuknya kredit, mengelola kredit bermasalah dan situasi serupa.
17. Pengawas harus mewajibkan bank memiliki sistem yang efektif untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau dan mengendalikan risiko kredit sebagai bagian dari keseluruhan pendekatan manajemen risiko.

2.8 Kajian Penelitian Terdahulu

1. Credit risk management of Ghanaian listed banks

Apanga melakukan penelitian terkait penerapan manajemen risiko kredit yang mengacu pada prinsip-prinsip manajemen risiko kredit BIS. Apanga melakukan penelitian pada empat bank umum komersial terdaftar di Ghana pada tahun 2007. Dalam penelitiannya Apanga melakukan wawancara semi-struktur yang dilakukan pada manajer risiko kredit di kantor pusat masing-masing bank. Responden diminta untuk menggambarkan praktik pengelolaan risiko kredit mereka. Selain wawancara peneliti juga mengelola kuesioner tertutup pada dua petugas kredit masing-masing bank. Hasil penelitian didapatkan bahwa terdapat prinsip yang masih belum terpenuhi dari bank-bank yang diteliti. Prinsip tersebut yaitu kurangnya peran dewan direksi dalam menentukan jenis pinjaman yang

dapat diterima dan jatuh tempo maksimum untuk berbagai jenis pinjaman yang diberikan bank. Hal ini dikarenakan sebagian besar anggota dewan tidak memiliki keahlian dalam praktik manajemen risiko. Penelitian ini menyimpulkan bahwa dibutuhkan studi lebih lanjut mengenai aktivitas unit pemulihan pinjaman bank untuk menentukan apakah sistem pengelolaan dan strategi pengelolaan kredit bermasalah bank-bank di Ghana sesuai dengan praktik yang direkomendasikan.

2. Risk management practice of conventional and Islamic banks in Bahrain

Hussain dan Al-Ajmi melakukan penelitian ini dengan tujuan untuk melaporkan bukti empiris terkait penerapan manajemen risiko pada perbankan di Bahrain. Terdapat dua hipotesis yang diperoleh. Peneliti melakukan survey melalui kuesioner dan hasilnya digunakan untuk menguji apakah praktik manajemen risiko secara signifikan terkait dengan jenis bank, yang mana konvensional atau syariah. Dari dua hipotesis yang diperoleh ditemukan bahwa bank-bank di Bahrain telah memiliki pemahaman yang jelas tentang risiko dan manajemen risiko dan telah memiliki identifikasi efisiensi risiko, analisis penilaian risiko, pemantauan risiko, analisis risiko kredit, dan praktik manajemen risiko. Selain itu, peneliti menemukan bahwa kredit, likuiditas, dan risiko operasional merupakan risiko yang paling penting untuk dihadapi baik pada bank konvensional maupun syariah. Selain itu, praktik manajemen risiko ditentukan oleh sejauh mana manajer memahami risiko dan manajemen risiko, identifikasi risiko yang efisien, analisis penilaian risiko, pemantauan risiko dan analisis risiko kredit. Bank syariah ditemukan secara signifikan berbeda dari bank konvensional pada pemahaman risiko dan manajemen risiko. Tingkat risiko yang dihadapi oleh bank syariah ditemukan secara signifikan lebih tinggi daripada yang dihadapi oleh bank konvensional. Demikian pula, negara, likuiditas, dan, residu, dan risiko penyelesaian operasional ditemukan lebih tinggi pada bank syariah dibandingkan bank konvensional.

3. Concentration risk model for Greek bank's credit portfolio

Lefcaditis, Tsamis, dan Leventides melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengusulkan model modifikasi metodologi pada Basel II untuk memasukkan risiko konsentrasi di dalamnya. Model ini dikembangkan pada data berdasarkan portofolio perusahaan Yunani yang dibiayai oleh bank komersial Yunani.

Berdasarkan portofolio awal, portofolio baru disimulasikan memiliki berbagai parameter risiko kredit yang berbeda. Selanjutnya, VaR kredit berbagai portofolio itu diregresikan terhadap indikator risiko kredit seperti kebutuhan modal pada Basel II, memodifikasi Index Herfindahl dan mengembangkan model non-linear. Model ini memodifikasi Pilar I *internal rating based* (IRB) model kebutuhan modal Basel II untuk memasukkan risiko konsentrasi.

4. *Credit risk management system of a commercial bank in Tanzania*

Richard dan Kaijage melakukan penelitian mengenai manajemen risiko kredit pada bank komersial di Tanzania. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model konseptual yang digunakan lebih lanjut dalam memahami resiko kredit sistem bank komersial dalam di Tanzania. Penelitian dilakukan dengan metode analisis kualitatif studi kertas literatur dari berbagai dokumen yang relevan dan wawancara primer dari bank komersial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komponen pada *credit risk management* berbeda pada bank komersial yang beroperasi di ekonomi yang kurang maju dibanding dengan ekonomi yang lebih maju. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan dimana bank beroperasi merupakan pertimbangan penting agar sistem CRM dapat sukses.

Tabel 2. 1 Kajian penelitian terdahulu

| No | Peneliti | Judul | Metode | Hasil |
|----|--|--|--|---|
| 1 | Michelle Ayog-Nying Apanga, Kingsley Opoku Appiah, Joseph Arthur | <i>Credit risk management of Ghanaian listed banks – 2016</i> | Kualitatif, wawancara dan kuesioner tertutup | Terdapat prinsip yang masih belum terpenuhi dari bank-bank yang diteliti. Prinsip tersebut yaitu kurangnya peran dewan direksi dalam menentukan jenis pinjaman yang dapat diterima dan jatuh tempo maksimum untuk berbagai jenis pinjaman yang diberikan bank. Hal ini dikarenakan sebagian besar anggota dewan tidak memiliki keahlian dalam praktik manajemen risiko |
| 2 | Hameeda Abu Hussain, Jasim Al-Ajmi | <i>Risk management practice of conventional and Islamic banks in Bahrain – 2012</i> | Kuantitatif menggunakan kuesioner | Terdapat tiga jenis risiko yang paling penting dari risiko yang dihadapi bank-bank yang beroperasi di Bahrain yaitu risiko kredit, risiko likuiditas, dan risiko operasional. Bank syariah menghadapi risiko dengan tingkat yang lebih tinggi dibanding bank konvensional demikian pula pada risiko negara, likuiditas, operasional, residual, dan risiko <i>settlement</i> . |
| 3 | Gabriel Jimenez, Jesus Saurina | <i>Collateral, type of lender and relationship banking as determinants of credit risk – 2003</i> | Kuantitatif | Kredit dengan agunan memiliki <i>probability of default</i> lebih tinggi, kredit yang diberikan oleh bank tabungan lebih berisiko dan hubungan dekat peminjam dengan bank meningkatkan keinginan untuk mengambil lebih banyak risiko |
| 4 | Evelyn Richard, Marcellina Chijoriga, Erasmus Kajjage | <i>Credit risk managemnet system of a commercial bank in Tanzania – 2008</i> | Kualitatif | Komponen pada <i>credit risk management</i> berbeda pada bank komersial yang beroperasi di ekonomi yang kurang maju dibanding dengan ekonomi yang lebih maju. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan dimana bank beroperasi merupakan pertimbangan penting agar sistem CRM sukses |

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai tahap-tahap yang dilakukan dalam melakukan penelitian. Tahapan yang terdapat didalam metode penelitian akan dijadikan peneliti sebagai pedoman agar dapat melakukan penelitian secara sistematis dan terarah. Sehingga dapat mencapai tujuan penelitian.

3.1 Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada bulan Februari 2017 sampai dengan bulan Juli 2017. Penelitian berlokasi di Kabupaten Jember, Jawa Timur. Tepatnya di PT BPR X yang juga merupakan objek pada penelitian ini.

3.2 Desain Penelitian

Desain penelitian adalah rancangan utama dalam penelitian yang terdiri dari metode dan prosedur-prosedur yang akan digunakan oleh peneliti baik untuk pemilihan data, teknik pengumpulan data, dan juga analisis data (Indriantoro & Supomo, 2002). Desain penelitian yang digunakan pada penelitian ini yaitu penelitian eksploratif.

3.2.1 Jenis Penelitian

Desain penelitian eksploratif digunakan karena tujuan peneliti adalah untuk memahami permasalahan yang ada pada PT BPR X. Seperti yang dikemukakan Arikunto (2006) penelitian eksploratif adalah penelitian yang memiliki tujuan menggali secara luas tentang sebab-sebab maupun hal-hal yang mempengaruhi terjadinya sesuatu. Penelitian eksploratif membantu untuk memiliki pemahaman tentang permasalahan dengan lebih baik. Ketika melakukan penelitian eksploratif, peneliti harus bersedia mengubah arahnya sebagai akibat dari pengungkapan data dan wawasan baru (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

3.2.2 Data yang Dibutuhkan

Adapun data yang dibutuhkan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Peneliti membagi dua jenis data primer, yaitu data primer I dan data primer II. Pembagian ini dikarenakan perbedaan penggunaan data primer pada penelitian ini.

a. Data Primer I

Data primer merupakan data informasi yang diperoleh dari tangan pertama peneliti (Sekaran, 2011). Pada tahap awal dalam penelitian ini data primer didapatkan dari hasil wawancara dengan pihak terkait, yaitu direktur PT BPR X. Data yang dibutuhkan meliputi bagaimana penerapan manajemen risiko yang telah dilaksanakan oleh BPR.

b. Data Primer II

Data primer II dibutuhkan pada tahap pengolahan data II yaitu pengolahan menggunakan *paired comparison*. Data primer II pada penelitian ini adalah data primer didapatkan dari hasil wawancara prioritas dengan pakar di PT BPR X.

c. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah tersedia (Sekaran, 2011). Data sekunder yang dibutuhkan pada penelitian ini adalah data penunjang berupa informasi terkait manajemen risiko BPR. Data sekunder yang dibutuhkan dapat berupa laporan keuangan, *Standard Operating Procedure* (SOP) terkait, prosedur pengajuan kredit, strategi perusahaan, dan visi dan misi BPR.

3.2.3 Teknik Pengumpulan Data

Peneliti membagi tahap pengumpulan data menjadi dua, yaitu tahap pengumpulan data I dan pengumpulan data II. Pada tahap pengumpulan data I, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan observasi. Sedangkan pada tahap pengumpulan data II, teknik yang digunakan adalah wawancara.

Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk pertukaran informasi dan ide melalui tanya jawab (Sugiyono, 2013). Wawancara yang dilakukan yaitu wawancara semi-struktur bersifat *in depth interview* (wawancara mendalam) dengan responden yaitu para pakar/*expert*. Wawancara semi-struktur memiliki arti bahwa peneliti memberikan pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya kemudian melakukan improvisasi untuk mendapatkan informasi yang lebih dalam. Metode wawancara dilakukan untuk mengetahui informasi mengenai penerapan manajemen risiko di BPR dan juga permasalahan yang terjadi. Dalam penentuan responden, peneliti ingin mendapatkan data dari responden yang

memang memahami kondisi perusahaan dan bertugas untuk manajemen perusahaan dan merupakan pimpinan yang bertanggung jawab langsung pada pengawas perusahaan. Sehingga teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan teknik pengambilan sampel dengan tidak berdasarkan random melainkan berdasarkan atas adanya pertimbangan yang terfokus pada tujuan tertentu (Arikunto, 2006). Responden yang digunakan adalah pimpinan BPR X.

Teknik kedua yaitu observasi. Observasi adalah kegiatan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap unsur-unsur yang tampak dalam suatu gejala yang terjadi pada objek penelitian (Nawawi & Martini, 1991). Tujuan dilakukannya observasi adalah agar peneliti dapat mengamati aktivitas-aktivitas yang berlangsung selama wawancara maupun selama penerapan manajemen risiko di BPR X. Dengan melakukan observasi, peneliti dapat memperoleh data maupun informasi mengenai hal-hal yang tidak dapat diungkapkan oleh subjek penelitian secara terbuka ketika wawancara berlangsung. Teknik wawancara dan observasi ini digunakan untuk mengumpulkan data berupa penerapan manajemen risiko kredit PT BPR X. Selanjutnya peneliti akan melakukan identifikasi kesenjangan antara penerapan manajemen risiko kredit PT BPR X dengan prinsip manajemen risiko kredit *Bank of International Settlements* (BIS).

3.3 Teknik Pengolahan Data

Peneliti membagi tahap pengolahan data menjadi dua, yaitu tahap pengolahan data I dan tahap pengolahan data II. Hal ini dilakukan karena perbedaan tujuan dari kedua tahap pengolahan data. Tahap pengolahan data I bertujuan untuk mengolah data yang telah dikumpulkan dari observasi dan wawancara sekaligus digunakan sebagai data pada tahap pengolahan data II. Sedangkan tahap pengolahan data II bertujuan untuk pembobotan untuk menentukan prioritas.

Teknik pengolahan data yang digunakan pada tahap pengolahan data II adalah *paired comparison* (PC). PC merupakan alat bantu dalam pengambilan keputusan yang dikembangkan oleh Louis Leon Thurstone. Awal mula penggunaannya yaitu ketika Thurstone mengembangkan penskalaan untuk mengukur sikap manusia terhadap tindakan-tindakan kriminal yang dapat terjadi.

Metode PC dikenal dengan *forced-choice* (McDonald, 1999). Hal ini dikarenakan responden dipaksa untuk memilih antara dua pilihan yang berpasangan. Dua pilihan ini berasal dari perbandingan antar berbagai pilihan yang akan prioritaskan. Langkah-langkah yang perlu dilakukan yaitu:

1. Menyediakan pilihan-pilihan yang akan dibandingkan. Dalam penelitian ini pilihan yang dimaksud adalah prinsip-prinsip manajemen risiko kredit yang tidak terpenuhi oleh BPR X. Prinsip-prinsip ini akan dibandingkan satu sama lain untuk didapatkan prioritas mana yang dapat dilaksanakan oleh BPR terlebih dahulu dengan berbagai pertimbangan oleh responden BPR X.
2. Membuat matrik yang berisi pilihan-pilihan yang akan dibandingkan, dilihat pada Tabel 3.1. Bagian baris dan kolom berisi pilihan yang sama. bagian berwarna kuning adalah area hasil yang akan digunakan sebagai tempat perbandingan. Terdapat 3 skala penilaian yang digunakan untuk mengisi tabel. Angka 1 menunjukkan sedikit lebih penting dibanding pilihan lain, angka 2 menunjukkan cukup lebih penting dibanding pilihan lain, dan angka 3 menunjukkan jauh lebih penting dibanding pilihan lain.

Tabel 3. 1 Tampilan *Paired Comparison*

| Jenis pilihan | A | B | C | D | Total |
|---------------|---|---|---|---|-------|
| A | | | | | |
| B | | | | | |
| C | | | | | |
| D | | | | | |

3. Dimulai dari pilihan pertama yang tertera pada baris yang dibandingkan dengan pilihan yang ada pada kolom satu-persatu hingga semua terisi. Berdasarkan Tabel 3.1 baris A akan dibandingkan dengan kolom B. Hasilnya lebih cenderung kemana dan berapa pembobotannya. Seperti contoh tertera pada Tabel 3.2. Misalnya responden akan lebih memilih A dengan bobot 2 yang artinya cukup lebih penting dibandingkan dengan pilihan B. Peneliti akan mengisi tabel ini hingga penuh dengan mengacu pada jawaban responden.

Tabel 3. 2 Tampilan *Paired Comparison* contoh

| Jenis pilihan | A | B | C | D | Total |
|---------------|---|------|---|---|-------|
| A | | A, 2 | | | |
| B | | | | | |
| C | | | | | |
| D | | | | | |

4. Apabila seluruh area kuning telah terisi maka hasil pembobotan akan ditotal seperti pada Tabel 3.3. Hasil yang didapatkan yaitu pemeringkatan prioritas yang telah dipilih oleh responden. Contoh pada tabel yaitu pilihan A menjadi prioritas utama, D prioritas kedua, B ketiga, dan C terakhir.

Tabel 3. 3 Tampilan *Paired Comparison* contoh (2)

| Jenis pilihan | A | B | C | D | Total |
|---------------|---|------|------|------|-------|
| A | | A, 2 | A, 3 | A, 1 | 6 |
| B | | | B, 1 | D, 2 | 1 |
| C | | | | D, 3 | 0 |
| D | | | | | 5 |

5. Didapatkan hasil dari prioritas menggunakan *paired comparison* seperti pada Tabel 3.4.

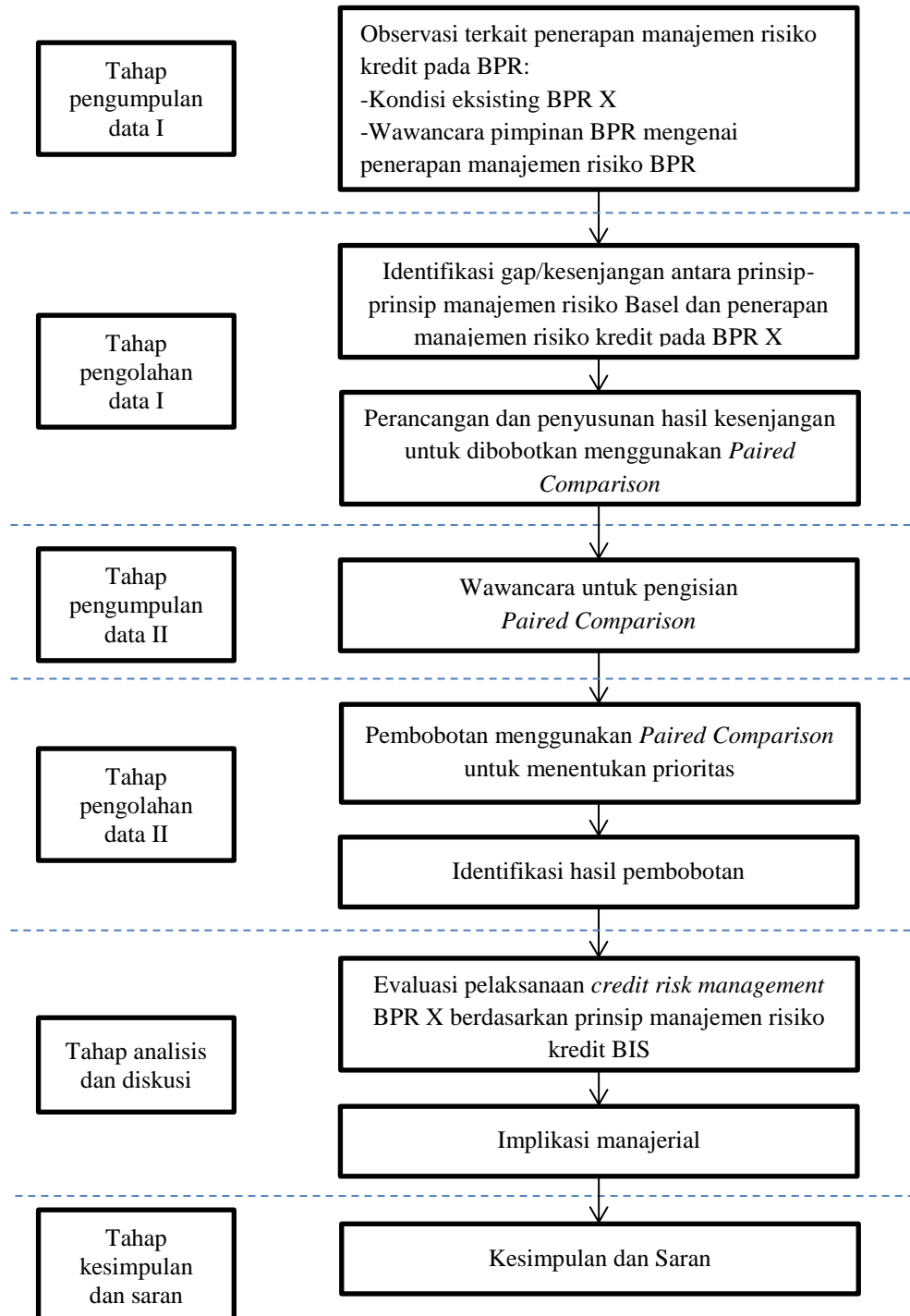
Tabel 3. 4 Hasil pemeringkatan prioritas

| | |
|-------------|-----------|
| Prioritas 1 | Pilihan A |
| Prioritas 2 | Pilihan D |
| Prioritas 3 | Pilihan B |
| Prioritas 4 | Pilihan C |

Terdapat beberapa kelebihan penggunaan metode PC menurut Olivares & Bockenholt (2005), yaitu PC menegaskan pada responden untuk memilih sehingga responden akan mempertimbangkan dengan baik mana pilihan yang benar-benar diharapkan sehingga dapat juga digunakan sebagai pengecekan konsistensi internal. Dibanding metode *rating*, PC memberikan informasi yang lebih terkait dengan perbedaan individu. Namun kelemahan metode ini menurut Kwan & Chiu (2007) adalah beban kerja yang cukup banyak dikarenakan setiap pilihan item harus dibandingkan dengan item lain secara perpasangan sehingga semua pilihan item harus mendapatkan kesempatan yang sama. selain itu PC

sangat dipengaruhi oleh karakteristik *judgment* karena proses penskalaan yang digunakan mengharuskan responden untuk melakukan *judgment* (McIver & Carmines, 1986).

3.4 Bagan Alir (*Flowchart*) Penelitian



Gambar 3. 1 Bagan alir penelitian

3.4.1 Tahap Pengumpulan Data I

Pada tahap ini peneliti melakukan pengumpulan data dengan cara observasi kondisi eksisting BPR X dan wawancara pada pimpinan PT BPR X. Tahap ini merupakan tahap yang penting dimana informasi dibutuhkan selengkap-lengkapnya. Observasi dilakukan dengan cara melihat kondisi lapangan dan mempelajari informasi-informasi yang didapat dari PT BPR X.

3.4.2 Tahap Pengolahan Data I

Terdapat dua tahap pengolahan data, yaitu pengolahan data I dan pengolahan data II. Pada tahap pengolahan data I, dimulai dari identifikasi kesenjangan antara prinsip-prinsip manajemen risiko kredit BIS dan penerapan manajemen risiko kredit PT BPR X. Peneliti harus telah memahami maksud dari prinsip-prinsip yang disebutkan terkait manajemen risiko kredit. Peneliti akan melakukan komparasi penerapan yang ada pada BPR X dengan prinsip-prinsip manajemen risiko kredit BIS. Hal-hal yang ada pada prinsip Basel namun tidak ada pada penerapan manajemen risiko kredit BPR akan dilakukan pencatatan. Selanjutnya data yang telah diidentifikasi, dilakukan perancangan dan penyusunan hasil dari kesenjangan. Perancangan dan penyusunan yang dimaksud adalah pembagian dari hasil pengumpulan data.

3.4.3 Tahap Pengumpulan Data II

Pada tahap pengumpulan data kedua ini, peneliti melakukan pembobotan *paired comparison* untuk menentukan prioritas. Data didapatkan dengan cara melakukan wawancara dengan pakar dari BPR X sebagai responden. Responden akan melakukan pemilihan dari dua pilihan yang ditanyakan oleh peneliti.

3.4.4 Tahap Pengolahan Data II

Pada tahap pengolahan data II, peneliti telah memiliki sumber data untuk dilakukan pengolahan data yang merupakan hasil dari tahap pengumpulan data II. Pada tahap ini peneliti melakukan pembobotan menggunakan *paired comparison*. Hasil dari pengolahan data akan menjadi hasil prioritas yang dipilih sendiri oleh BPR X sebagai pihak yang menjalankan mana prinsip yang paling diutamakan untuk dilaksanakan terlebih dahulu.

3.4.5 Tahap Analisis dan Diskusi

Apabila pengolahan data telah selesai dengan hasil data yang konsisten maka akan dilanjutkan pada tahap selanjutnya yaitu tahap analisis dan diskusi. Pada tahap ini peneliti akan melakukan analisis data terhadap hasil yang muncul dari pengolahan data yaitu berupa prioritas yang bertujuan untuk meningkatkan manajemen risiko kredit PT BPR X. Peneliti melakukan evaluasi untuk melihat seberapa jauh PT BPR X melaksanakan kewajibannya untuk memenuhi standar yang telah ditetapkan. Standar yang dimaksud berpedoman pada prinsip-prinsip manajemen risiko kredit BIS. Analisis data dilakukan untuk menjawab permasalahan yang muncul pada penelitian ini. Selain itu dilakukan identifikasi untuk implikasi manajerial terkait hasil penelitian dengan apa yang dapat dilakukan oleh BPR sebagai upaya nyata untuk meningkatkan manajemen risiko kreditnya.

3.4.6 Tahap Kesimpulan dan Saran

Tahap terakhir dari penelitian ini adalah penarikan kesimpulan dan saran. Kesimpulan didapatkan berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan pada tahap sebelumnya. Pada tahap akan didapatkan jawaban atas rumusan masalah yang ada dalam penelitian ini. Selain kesimpulan, terdapat saran yang diberikan oleh peneliti dengan harapan akan muncul penelitian serupa atau bahkan melanjutkan penelitian ini.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai hasil pengumpulan data berupa gambaran umum perusahaan, kondisi eksisting BPR, beserta pengolahan dari data yang didapatkan.

4.1 Pengumpulan Data

Data diperoleh dari hasil pengumpulan data secara primer dan sekunder. Pengumpulan data secara primer dilakukan dengan cara wawancara kepada karyawan PT BPR X. Pada pengumpulan data I ini peneliti mewawancarai 4 orang karyawan yang memiliki jabatan paling penting selaku pihak yang dianggap paling mengerti kondisi BPR X dan stafnya dan memahami manajemen perusahaan sebagai responden yang memenuhi kriteria yang dibutuhkan dan sesuai dengan tujuan pada penelitian ini. Karyawan yang diwawancarai adalah Dewan Direksi, Pejabat Eksekutif (PE) Kepala Bagian (Kabag) Kredit, PE Manajemen Risiko dan Kepatuhan, dan PE Kabag Operasional dan Unit Kerja Khusus (UKK) seperti yang tertera pada Tabel 4.1. Peneliti lebih berfokus untuk mewawancarai Direksi Utama selaku pimpinan dan pengelola PT BPR X yang telah bekerja di bidang perbankan selama kurang lebih 21 tahun, menjadi pimpinan di BPR dalam grup yang sama sebagai Direksi selama 5 tahun, menjadi Direktur Utama selama 8 tahun, dan sekarang menjabat sebagai Direktur Utama BPR X selama sekitar 4 tahun. Responden PE Kabag Kredit selama di BPR X pernah menjadi pimpinan dan menjabat sebagai Kabag Kas selama 7 tahun dan sekarang telah menjadi Kabag Kredit selama 10 tahun. Responden PE Manajemen Risiko dan Kepatuhan pernah menjabat menjadi Kabag Pembukuan selama 3 tahun. Dan PE Kabag Operasional dan UKK telah menjabat menjadi PE Kabag Operasional dan UKK selama 2 tahun setengah.

Tabel 4. 1 Daftar responden beserta usia dan lama bekerja di BPR X

| No | Jabatan | Usia | Lama Bekerja |
|----|-----------------------------------|----------|--------------|
| 1 | Direktur Utama | 49 tahun | 4 tahun |
| 2 | PE Kabag Kredit | 49 tahun | 27 tahun |
| 3 | PE Manajemen Risiko dan Kepatuhan | 33 tahun | 10 tahun |
| 4 | PE Kabag Operasional dan UKK | 35 tahun | 4 tahun |

Wawancara dilakukan berlokasi di kantor pusat BPR X bertempat di ruangan Direksi. Peneliti menggunakan wawancara semi-struktur dengan model *in-depth interview* yang dimulai pada tanggal 27 April 2017. Selain wawancara peneliti juga melakukan observasi terkait kegiatan kantor dan juga sempat mengikuti kegiatan survey calon debitur. Sedangkan data sekunder didapatkan dari dokumen-dokumen yang dipinjamkan oleh BPR X baik dokumen *text books* maupun *soft file*. Dokumen-dokumen yang dimaksud berupa *standard operating procedure* (SOP) *Marketing*, *SOP operational*, dan panduan internal yang berupa *text books* serta dokumen laporan internal. Selain itu peneliti juga mendapatkan data laporan publik BPR X dari situs web OJK dan Bank Indonesia.

4.2 Gambaran Umum

PT. Bank Perkreditan Rakyat X (selanjutnya disebut BPR X) berdiri sejak tanggal 7 Oktober 1989. Pada awal berdiri jumlah modal disetor sebesar 50 juta rupiah dengan jumlah karyawan sebanyak 9 orang. Seiring dengan berjalannya waktu diikuti dengan perkembangan usaha yang semakin maju, BPR X kini memiliki modal disetor sebesar 5 miliar rupiah. BPR X merupakan sebuah BPR yang berlokasi di Kabupaten Jember bagian barat daya yang berbatasan dengan Kabupaten Lumajang. Maksud dan tujuan pendirian bank yaitu pertama menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk deposito berjangka dan tabungan. Kedua memberi kredit pada pengusaha kecil dan/atau masyarakat pedesaan, serta jasa-jasa perbankan lainnya yang diperkenankan oleh pemerintah.

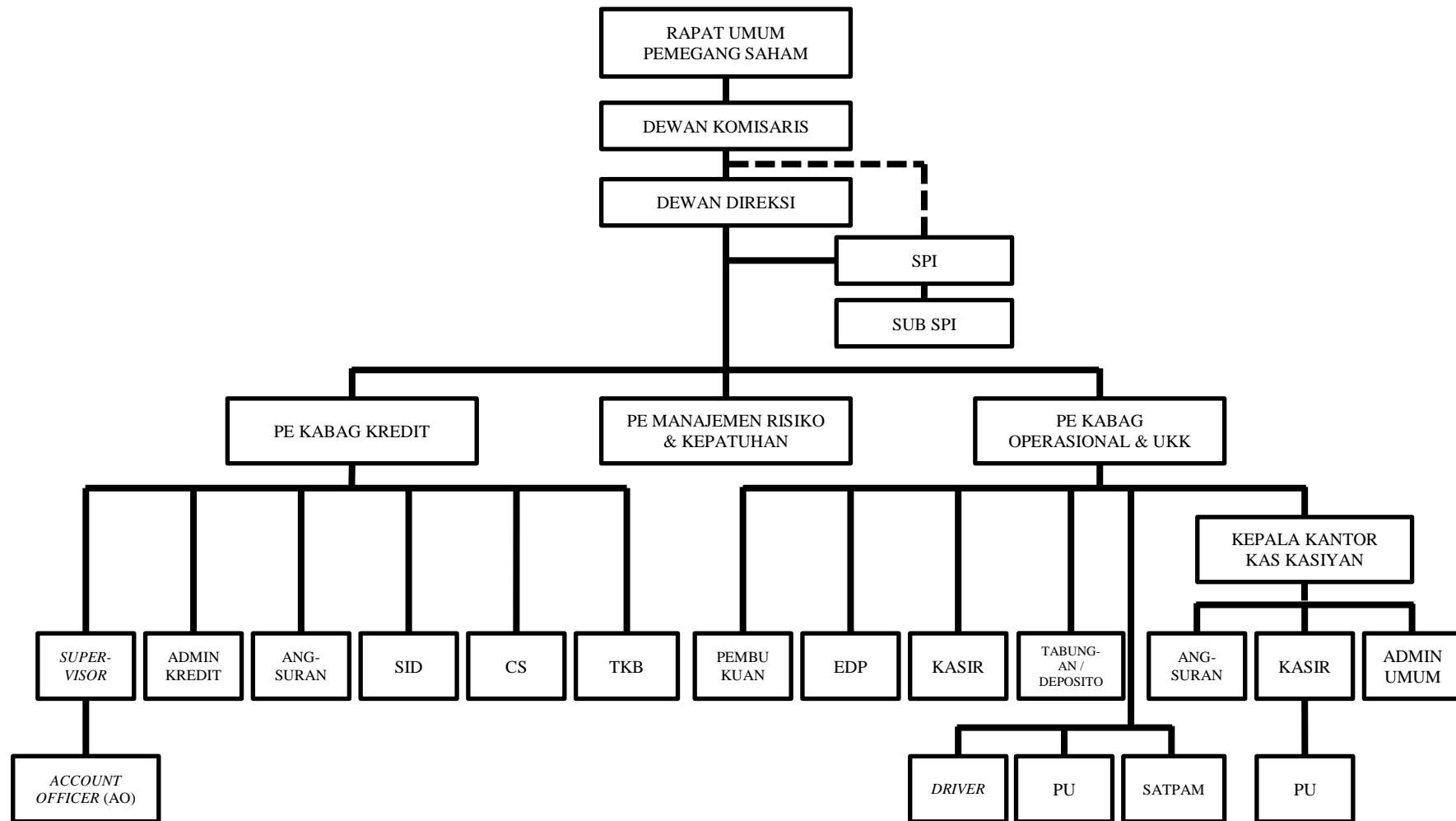
PT BPR X memiliki visi dan misi sebagai pedoman dan motivasi untuk kemajuan perusahaan. Visi BPR X yaitu tumbuh dan berkembang secara sehat dan benar, siap mengantisipasi segala situasi dan kondisi untuk memberikan manfaat bagi pemegang saham, karyawan, masyarakat, bangsa dan negara. Terdapat dua poin pada misi PT BPR X yaitu pertama menjadi bank yang solid dan terpercaya dengan tim manajemen yang berkualitas dengan integritas tinggi, dengan senantiasa berpedoman pada prinsip kehati-hatian. Misi kedua BPR X yaitu menjadi bank yang dapat memberikan pelayanan prima kepada nasabah, memberikan keuntungan yang optimal kepada pemegang saham, meningkatkan kesejahteraan karyawannya dan memberikan kontribusi positif bagi masyarakat.

Dalam hal produk kredit BPR X, BPR X memiliki 2 jenis sistem pembayaran angsuran berdasarkan jenis bunga kreditnya yang ditawarkan kepada calon debitur. Jenis pertama yaitu sistem angsuran dengan bunga *flat*. Debitur akan melakukan pembayaran angsuran yang terdiri dari pokok pinjaman beserta bunga pinjaman. Angsuran dibayarkan sesuai dengan jangka waktu yang telah ditentukan dan disepakati antara debitur dan kreditur. Jenis kedua yaitu angsuran dengan sistem bunga-bunga. Debitur melakukan pembayaran bunga saja tiap bulannya, sementara pokok pinjaman dibayarkan pada akhir periode kredit yang disepakati. Sehingga di akhir periode debitur membayarkan pinjaman pokok dan bunga pada periode terakhir. Simulasi produk ketika melakukan pembayaran tertera pada Tabel 4.2. Keputusan pemberian jenis produk dilakukan oleh BPR X. Sehingga debitur melakukan pengajuan produk mana yang diinginkan, dilanjutkan oleh analisis kredit yang dilakukan oleh BPR. Setelah itu BPR akan memberitahukan hasil analisis kepada debitur sekaligus memberi keputusan dengan diketahui dan disetujui dari debitur. Apabila setelah dilakukan analisis kredit namun hasilnya debitur akan mengalami kesulitan pembayaran, maka BPR akan memberikan produk lain demi kelancaran pembayaran.

Tabel 4. 2 Jenis produk beserta rincian sistem pembayaran

| Jenis Produk | Bulan 1 | Bulan 2 | Bulan 3 | Bulan 4 | Bulan 5 | Bulan 6 |
|--------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <i>Flat</i> | Bunga + pokok | Bunga + pokok | Bunga + pokok | Bunga + pokok | Bunga + pokok | Bunga + pokok |
| Bunga-bunga | Bunga | Bunga | Bunga | Bunga | Bunga | Bunga + pokok |

Dalam menjalankan tujuannya, BPR X membutuhkan kesatuan koordinasi yang baik dan sistematis agar bank dapat berkembang dan dapat mencapai visi dan misinya. Koordinasi yang baik dan sistematis perlu didukung dengan struktur organisasi yang jelas dan peran tiap komponen dalam struktur organisasi tersebut. Begitu pula dalam hal perkreditan. Dengan struktur dan peran yang jelas diimbangi dengan koordinasi yang baik, maka risiko kredit yang dapat terjadi dapat diminimalisir. Struktur organisasi BPR X dapat dilihat pada Gambar 4.1. Pemegang kekuasaan tertinggi pada PT BPR X terdapat pada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).



Gambar 4. 1 Struktur organisasi PT BPR X per 31 Desember 2016

Menurut struktur organisasi, RUPS menunjuk orang-orang yang dapat menjadi dewan komisaris. Susunan pengurus per 31 Desember 2016, terdapat dua orang yang menjabat sebagai komisaris. Dewan komisaris membawahi dewan direksi yang terdiri dari direktur utama dan direktur kredit. Dewan direksi membawahi tiga Pejabat Eksekutif (PE) yaitu PE Kepala Bagian (Kabag) Kredit, PE Manajemen Risiko dan Kepatuhan, dan PE Kabag Operasional & Unit Kerja Khusus (UKK).

Dikarenakan bentuk BPR X adalah Perseroan Terbatas (PT) maka berdasarkan UU Nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, RUPS adalah organ perseroan yang mempunyai wewenang yang tidak diberikan kepada Direksi atau Dewan Komisaris dalam batas yang ditentukan dalam UU tentang PT. Direksi adalah organ perseroan yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengelolaan perseroan untuk kepentingan perseroan, sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan serta mewakili perseroan, baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar. Sedangkan dewan komisaris adalah organ perseroan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan/atau khusus sesuai dengan anggaran dasar serta memberi nasihat kepada direksi.

4.3 Kondisi Eksisting

BPR X memiliki 1 kantor pusat dan 1 kantor kas dengan jumlah karyawan sebanyak 47 orang per 31 Desember 2016. Letak kantor pusat berada di wilayah Kencong sedangkan kantor kas berada di Kasiyan. Aset BPR X per 31 Desember 2016 sebesar 12,076 miliar rupiah dengan laba bersih sebesar 364,28 juta rupiah. Sedangkan modal inti BPR X per 31 Desember 2016 yaitu sebesar 7,82 miliar. Terkait produk kredit BPR X, terdapat 62,5 persen nasabah yang menggunakan sistem pembayaran *flat*. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 37,5 persen menggunakan sistem pembayaran bunga-bunga. Sebelumnya terdapat pula kredit dengan sistem pembayaran musiman, namun sistem ini dihilangkan sehingga sekarang hanya dua jenis produk kredit yang ditawarkan.

Nasabah yang dimiliki BPR X per 31 Desember 2016 mencapai 1.866 orang dengan baki debet akhir periode sebesar 8,57 miliar rupiah. Baki debet adalah saldo pokok dari pinjaman pada waktu tertentu. Berdasarkan jangka waktu

atau tenor peminjaman, BPR X membagi jangka waktu kredit untuk nasabah kedalam 9 kategori dengan rincian seperti yang tertera pada Tabel 4.3. Sebagian besar nasabah BPR X melakukan pinjaman dengan jangka waktu 6 bulan yaitu sebesar lebih dari 37 persen. Selain itu nasabah juga banyak yang memilih melakukan pinjaman dengan tenor 12 bulan atau satu tahun sebanyak 24,01 persen dan 24 bulan atau dua tahun sebanyak 22,78 persen. Debitur banyak yang memilih tenor 6 bulan dikarenakan merupakan periode panen rata-rata pertanian. Berdasarkan sektor ekonomi nasabah, BPR X membagi kategori sektor ekonomi kedalam 5 sektor, yaitu pertanian, peternakan, industri, perdagangan, dan jasa. Jumlah nasabah berdasarkan sektor ekonomi dapat dilihat pada Tabel 4.4. Lebih dari setengah jumlah nasabah bekerja di sektor pertanian yaitu sebesar 61 persen. Hal ini disebabkan wilayah Kabupaten Jember dan Lumajang merupakan wilayah yang cocok untuk dilaksanakan kegiatan usaha pertanian dan perkebunan.

Tabel 4. 3 Pembagian kategori jangka waktu kredit beserta jumlah nasabah

| Jangka waktu kredit | Jumlah nasabah |
|----------------------------|-----------------------|
| 6 bulan | 693 |
| 10 bulan | 23 |
| 12 bulan | 448 |
| 18 bulan | 184 |
| 24 bulan | 425 |
| 30 bulan | 5 |
| 36 bulan | 83 |
| 48 bulan | 4 |
| 60 bulan | 1 |
| Total | 1.866 |

Tabel 4. 4 Pembagian kategori sektor ekonomi beserta jumlah nasabah

| Sektor ekonomi | Jumlah nasabah |
|-----------------------|-----------------------|
| Pertanian | 1.140 |
| Peternakan | 24 |
| Industri | 58 |
| Perdagangan | 530 |
| Jasa | 114 |
| Total | 1.866 |

Sesuai dengan peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) terkait tingkat kolektabilitas untuk BPR, BPR X juga membagi performa nasabah berdasarkan kolektabilitasnya menjadi 4 tingkat. Daftar nasabah berdasarkan kolektabilitasnya tertera pada Tabel 4.5. Kolektabilitas (kol) satu atau berstatus lancar memiliki kriteria kondisi yaitu tidak terdapat tunggakan angsuran pokok dan/atau bunga, atau terdapat tunggakan angsuran pokok dan/atau bunga tidak lebih dari 1 bulan dan kredit belum jatuh tempo. Kol dua atau berstatus kurang lancar memiliki kriteria kondisi yaitu terdapat tunggakan angsuran pokok dan/atau bunga lebih dari 1 bulan tetapi tidak lebih dari 3 bulan, dan/atau kondisi kedua yaitu kredit telah jatuh tempo tidak lebih dari 1 bulan. Kol tiga atau berstatus diragukan memiliki kriteria kondisi yaitu terdapat tunggakan angsuran pokok dan/atau bunga lebih dari 3 bulan tetapi tidak lebih dari 6 bulan, dan/atau kondisi kedua yaitu kredit telah jatuh tempo lebih dari 1 bulan tetapi tidak lebih dari 2 bulan. Sedangkan pada kol empat atau berstatus macet terdapat empat kondisi yaitu pertama terdapat tunggakan angsuran pokok dan/atau bunga lebih dari 6 bulan, kondisi kedua yaitu kredit telah jatuh tempo lebih dari 2 bulan, kondisi ketiga yaitu kredit telah diserahkan kepada Badan Urusan Piutang Negara (BUPN), dan kondisi keempat yaitu kredit telah diajukan penggantian ganti rugi kepada perusahaan asuransi kredit. Semakin banyak nasabah berstatus lancar maka semakin baik pula performa bank. Jumlah nasabah BPR X dengan status selain lancar sebanyak 19,5 persen dengan jumlah paling besar berada pada status macet yaitu sebanyak 63,7 persen dari jumlah nasabah dengan status selain lancar.

Tabel 4. 5 Pembagian kategori status kolektabilitas beserta jumlah nasabah

| Status Kolektabilitas | Jumlah nasabah |
|------------------------------|-----------------------|
| Lancar | 1.502 |
| Kurang lancar | 82 |
| Diragukan | 50 |
| Macet | 232 |
| Total | 1.866 |

4.4 Evaluasi Pelaksanaan Manajemen Risiko Kredit

Dalam pengolahan data I, peneliti mengacu pada ketujuh belas prinsip manajemen risiko kredit BIS. Peneliti mendapatkan data pengolahan dari hasil

wawancara kepada responden terkait penerapan manajemen risiko kredit di PT BPR X. Peneliti melakukan evaluasi antara prinsip yang ada di Basel dengan keadaan BPR X. Prinsip-prinsip yang dimaksud telah tertera pada Bab II subbab Basel. Hasil pengolahan data dari ketujuh belas prinsip manajemen risiko kredit BPR X tertera mulai pada Tabel 4.6 hingga Tabel 4.22. Dari Tabel 4.6 peneliti melakukan analisis dari prinsip-prinsip manajemen risiko kredit BIS menjadi beberapa kriteria yang dapat mewakili penjelasan prinsip-prinsip tersebut. Panduan prinsip manajemen risiko kredit yang digunakan oleh penulis didapatkan oleh penulis di situs web resmi *Bank for International Settlement* (BIS) yaitu pada tautan <http://www.bis.org/publ/bcbs75.htm>.

Tabel 4. 6 Kondisi BPR X terhadap prinsip ke-1 manajemen risiko kredit BIS

| | Prinsip | Kondisi Eksisting BPR | Status |
|--------------|---|--|----------|
| Prinsip ke-1 | Dewan direksi harus bertanggung jawab untuk menyetujui dan melakukan peninjauan secara berkala terkait strategi risiko kredit dan kebijakan risiko kredit bank | <ul style="list-style-type: none"> - Peninjauan dilakukan oleh Dewan Direksi setiap triwulan yang dibahas pada rapat triwulan - Sebagai pemberi keputusan pemberian kredit, Dewan Direksi melakukan pengawasan baik secara langsung ataupun melalui laporan Pejabat Eksekutif (PE) terkait | Memenuhi |
| Kriteria | <ul style="list-style-type: none"> - Dewan Direksi teratur melakukan peninjauan - Dewan Direksi mengawasi pemberian kredit dan pengelolaan risiko kredit - Dewan Direksi mengembangkan strategi beserta kebijakan dan prosedur yang diperlukan | <ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan strategi selalu dilakukan demi mendapatkan hasil yang efektif dan menguntungkan bagi BPR | |

Pada prinsip pertama yang tertera pada Tabel 4.6, BCBS mengatakan bahwa dewan direksi memiliki peran penting dalam pengawasan pemberian kredit beserta pengelolaan risiko kredit bank. Pengawasan dapat dilakukan dengan cara peninjauan terkait strategi yang diterapkan, dan apakah strategi tersebut dapat terlaksana dan memang memberikan dampak signifikan terhadap perkembangan BPR atau tidak. Dewan Direksi BPR X melakukan peninjauan berkala untuk melihat keefektifan strategi yang diterapkan. Dalam peninjauannya tidak hanya hasil yang dilihat namun juga potensi di masa depan apabila strategi tersebut tetap

dijalankan, dan apakah strategi tersebut memerlukan perubahan-perubahan atau tidak. Peninjauan berkala dilakukan setiap rapat triwulan BPR. Salah satu permasalahan yang mengharuskan dewan direksi membuat strategi baru untuk mengatasi permasalahan yang timbul yaitu ketika banyaknya kredit yang telat bayar sehingga membuat performa kredit BPR X kurang baik. Kredit yang bermasalah sebagian besar pada debitur dengan nilai pinjaman yang tergolong rendah. Sehingga strategi yang dipilih dewan direksi yaitu dengan membuat tim khusus survey dan melakukan survey ulang pada setiap calon debitur berapapun nominal kredit yang diajukan, yang mana sebelumnya tidak dilakukan survey ulang pada pengajuan kredit dengan pinjaman rendah.

Tabel 4. 7. Kondisi BPR X terhadap prinsip ke-2 manajemen risiko kredit BIS

| | Prinsip | Kondisi Eksisting BPR | Status |
|--------------|--|---|----------|
| Prinsip ke-2 | Manajemen senior harus bertanggung jawab untuk menerapkan strategi risiko kredit yang disetujui oleh dewan direksi dan untuk mengembangkan kebijakan dan prosedur untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau dan mengendalikan risiko kredit | - PE Kepala Bagian (Kabag) Kredit BPR X bertugas untuk merencanakan, mengarahkan, mengevaluasi target-target yang sudah direncanakan, serta memastikan kesesuaian pelaksanaan dengan strategi dan kebijakan BPR | Memenuhi |
| Kriteria | <ul style="list-style-type: none"> - Manajemen Senior menerapkan strategi risiko yang disetujui Dewan Direksi - Manajemen Senior turut memastikan kegiatan pemberian kredit sesuai dengan strategi dan prosedur - Manajemen Senior mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko kredit - Kebijakan harus dikomunikasikan ke seluruh organisasi | - Pengembangan kebijakan dan prosedur dilakukan secara tim sehingga penyebaran informasi juga baik | |

Prinsip kedua seperti yang tertera pada Tabel 4.7 berfokus pada manajemen senior BPR yang mana pada BPR X fungsi ini dilakukan oleh Kepala Bagian Kredit (Kabag Kredit). Kabag Kredit bertanggung jawab untuk menerapkan strategi risiko kredit yang mana termasuk memastikan bahwa kegiatan pemberian kredit BPR sesuai dengan strategi dan kebijakan yang telah ditetapkan. Kabag Kredit BPR X bertugas untuk merencanakan, mengarahkan

serta mengevaluasi target-target yang sudah direncanakan, serta memastikan apakah strategi yang digunakan sudah tepat dalam upaya mencapai sasaran termasuk dalam menyelesaikan kredit yang bermasalah. Kabag Kredit juga bertanggung jawab untuk menjaga nilai *net performing loan* (NPL) untuk tetap rendah dan memberikan solusi kepada *account officer* (AO) untuk menangani kredit-kredit yang bermasalah. AO selain bertugas untuk memasarkan produk kredit, AO juga bertanggung jawab atas analisis kredit yang dilakukan pada tiap calon debitur. Apabila telah dilakukan pemberian kredit maka AO harus terus melakukan pemantauan pada tiap individu debitur sekaligus melakukan pelaporan kepada Kabag Kredit terkait kondisi debitur ketika dilakukan pemantauan.

Tabel 4. 8. Kondisi BPR X terhadap prinsip ke-3 manajemen risiko kredit BIS

| Prinsip | | Kondisi Eksisting BPR | Status |
|--------------|---|--|----------|
| Prinsip ke-3 | Bank harus mengidentifikasi dan mengelola risiko kredit yang melekat pada semua produk dan aktivitas | <ul style="list-style-type: none"> - Bank telah melakukan identifikasi dan pengelolaan risiko kredit yang diatur pada SOP | Memenuhi |
| Kriteria | <ul style="list-style-type: none"> - Bank mengidentifikasi dan mengelola risiko kredit pada produk - Bank memberikan pemahaman yang jelas tentang risiko kredit yang terkait dengan kegiatan pemberian kredit | <ul style="list-style-type: none"> - Bank memiliki panduan analisis kredit internal berdasarkan sektor ekonomi yang terkait dengan jenis produk yang ditawarkan | |

Prinsip ketiga seperti yang tertera pada Tabel 4.8 mewajibkan bank untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko kredit yang melekat pada semua produk dan aktivitas. Produk kredit BPR X adalah kredit dengan sistem pembayaran *flat* dan bunga-bunga. Terhadap kedua jenis produk ini, bank telah melakukan identifikasi dan pengelolaan risiko kredit yang mana diatur pada *standard operational procedure* (SOP) perusahaan. BPR X memberikan pemahaman terkait risiko-risiko apa yang dapat terjadi. Hal ini didukung dengan kepemilikan dokumen panduan analisis kredit berdasarkan sektor ekonomi yang erat hubungannya dengan jenis produk yang ditawarkan kepada calon debitur.

Misalnya apabila calon debitur bekerja di sektor pertanian, maka pada umumnya BPR akan menawarkan produk kredit dengan sistem bunga-bunga. Hal ini dipilih karena hasil dari pertanian baru didapat setelah calon debitur panen.

Analisis kredit juga harus paham terkait periode panen calon debitur. Namun tidak semua calon debitur yang di sektor pertanian akan ditawarkan produk yang sama. BPR akan tetap melakukan analisis terlebih dahulu agar diketahui kemampuan bayar calon debitur. Setelah dilakukan analisis BPR akan memberikan informasi dari hasil analisis sebagai dasar dalam pemberian kredit kepada calon debitur. Keputusan pemberian kredit akan berjalan efektif apabila kedua belah pihak sama-sama jujur, terbuka, dan apa adanya.

Tabel 4. 9. Kondisi BPR X terhadap prinsip ke-4 manajemen risiko kredit BIS

| | Prinsip | Kondisi Eksisting BPR | Status |
|--------------|--|--|----------|
| Prinsip ke-4 | Bank harus beroperasi dalam kriteria pemberian kredit yang jelas dan terdefinisi dengan baik | <ul style="list-style-type: none"> - Bank menggunakan analisis 5C + <i>cash flow</i> untuk menganalisis kreditnya. Selain itu dilakukan penggalan informasi dan survey lapangan kepada calon debitur | |
| Kriteria | <ul style="list-style-type: none"> - Menetapkan kriteria pemberian kredit secara tepat dan jelas agar bank aman dan sehat - Memiliki informasi calon debitur yang memadai agar dapat dilakukan analisis dengan baik - Menetapkan ketentuan untuk mengidentifikasi dan memperkirakan kerugian dan memiliki modal memadai untuk menyerap kerugian - Memiliki kebijakan yang mencakup akseptabilitas berbagai bentuk agunan, prosedur penilaian, dan proses untuk memastikan bahwa agunan terus berlanjut, dapat dilaksanakan, dan dapat direalisasikan | <ul style="list-style-type: none"> - Informasi yang didapatkan dilaporkan dalam bentuk laporan hasil kunjungan debitur yang juga panduannya telah tertera pada SOP - Permodalan untuk kerugian bank telah tercantum pada Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPM) bank yang juga telah diatur oleh OJK - BPR X telah mengatur kebijakan terkait jenis agunan yang dapat digunakan, cara menilai agunan/taksasi, beserta syarat kelayakan agunan | Memenuhi |

Prinsip keempat membahas mengenai kriteria pemberian kredit, seperti yang tertera pada Tabel 4.9. Dalam pemberian kreditnya, terdapat 5 poin yang tercantum dalam SOP, yaitu melakukan analisis 5C + *Cash Flow*, melihat eksistensi usahanya, melihat kemampuan membayar dan sumber pembayaran, melihat risiko yang dapat terjadi, dan melihat jaminan. BPR X menekankan pada analisis 5C + *Cash Flow* untuk analisis kreditnya diimbangi dengan penggalan informasi dan survey. Analisis 5C terdiri dari *Character*, *Capacity*, *Condition*,

Capital, dan *Collateral*. BPR X membagi tiap aspek dalam analisis 5C + *cash flow* kedalam tiga jenis penilaian, yaitu risiko rendah, risiko sedang, dan risiko tinggi. Aspek pertama yaitu karakter, tolok ukur BPR dalam menilai karakter debiturnya menggunakan informasi lingkungan debitur dan sistem informasi debitur (SID) dari bank sentral. Informasi lingkungan ini berupa lingkungan tempat tinggal dan lingkungan kerjanya. Namun BPR X lebih menekankan pada lingkungan kerjanya, dengan pertimbangan bahwa lingkungan kerja debitur merupakan wadah dimana karakter debitur lebih terlihat terutama dalam menghadapi permasalahan yang terjadi. Apabila hasilnya debitur tidak pernah memiliki masalah dengan lingkungannya, baik masalah pribadi maupun keuangan, maka BPR dapat mengatakan bahwa debitur memiliki karakter yang bagus. Jika nasabah lama, *track record* dilihat dari *track record* dahulu dan juga SID. Tiga indikator utama dari analisis karakter adalah pertama dilihat dari histori pembayaran kewajiban debitur berupa baik dari bank, pajak, iuran, dan lainnya. Indikator kedua dilihat dari gaji yang diterimanya dan ketiga adalah dari SID yang dimiliki. Indikator lainnya yaitu bonus, komitmen atas hak pihak lain, menjadi pelanggan utama atau dipercaya oleh beberapa *supplier* besar, juga malu apabila ditagih. Poin pentingnya adalah apakah debitur memiliki karakter kredit yang bagus yaitu kemauan untuk memenuhi kewajibannya. Analisis karakter ini merupakan analisis yang paling penting sehingga memiliki bobot peringkat risiko kredit tertinggi.

Aspek kedua dari 5C adalah *Capacity*. BPR X mendefinisikan *capacity* sebagai kemampuan calon debitur untuk menjalankan dan mengembangkan usaha. BPR lebih menekankan pada kesehatan keuangan calon debitur yang mana memiliki bobot peringkat peringkat risiko kredit kedua. Pada sisi keuangan, perlu diperhatikan kualitas aset dan posisi utang calon debitur. Indikator yang dapat dilihat yaitu dari lamanya menekuni bidang yang sama (> 3 tahun), modal kerja optimal, kapasitas produksi maksimal, bisa menjaga stok, kualitas produksinya terjaga, umur piutang pendek dengan jumlah yang wajar, dan lain-lain. *Capacity* juga terlihat dari kondisi keuangan yang baik, laba yang cukup, dan tren laba yang meningkat.

Aspek ketiga adalah *condition* yang mencakup kondisi ekonomi mikro dan makro terhadap usaha calon debitur. Risiko akan rendah jika kondisi ekonomi mendukung dan memberi prospek usaha nasabah, walaupun kondisi ekonomi sedang tidak baik namun tidak berpengaruh sama sekali terhadap usaha calon debitur. Selain itu usaha calon debitur menjadi *market leader* yang juga *captive market*. Usaha calon debitur dapat selalu berinovasi dalam situasi sulit sekalipun. Risiko menjadi sedang apabila kondisi ekonomi mendukung namun prospeknya terbatas. Ketika terjadi kondisi ekonomi yang tidak baik usaha calon debitur akan terpengaruh namun masih dapat diatasi. Usaha calon debitur memiliki pasar yang luas namun bukan *captive market* dan juga memiliki strategi dalam situasi sulit. Sedangkan risiko termasuk tinggi jika kondisi ekonomi tidak mendukung dan tanpa prospek di masa depan, kondisi ekonomi yang sangat mempengaruhi usaha, tidak memiliki pasar dan bergantung pada pembeli yang terbatas. Selain itu tidak memiliki strategi apapun jika terjadi situasi sulit yang menimpa usahanya.

Aspek keempat adalah *capital* atau permodalan calon debitur. BPR X melakukan penghitungan pada permodalan calon debitur untuk mengetahui kemampuan debitur dalam mengangsur kreditnya. Apabila modal sendiri cukup kuat dan calon debitur berusaha agar modal sendiri bisa menutup modal utang maka akan berdampak pada penilaian aspek karakter calon debitur yang juga baik. Calon debitur yang memiliki perencanaan keuangan yang matang diiringi dengan visi yang ingin berkembang dengan kekuatan sendiri dapat menjadi patokan dalam menilai *capital* calon debitur di masa depan akan bagus. Terdapat tiga indikator utama yang harus dilihat yaitu pertama asal modal awal untuk usahanya apakah menggunakan modal sendiri, modal keluarga atau pinjaman. Kedua adalah status modal pinjaman, apakah telah terselesaikan secara tuntas, diselesaikan sebagian besar (> 50%), atau tidak dapat diselesaikan. Indikator ketiga yaitu kemampuan dalam memupuk modal, apakah calon debitur dapat memupuk modal sendiri secara cepat, lambat, atau bahkan tidak bisa sama sekali.

Aspek kelima yaitu *collateral* atau agunan/jaminan. Pada prinsip jaminan, BPR melakukan penghitungan nilai agunan/taksasi agar diketahui berapa maksimal jumlah kredit yang dapat diberikan kepada debitur. Secara umum nilai pemberian kredit debitur pada BPR X sebesar 50% dari nilai jaminan debitur.

Namun juga dapat mencapai 60% apabila memenuhi ketentuan-ketentuan yang telah dipertimbangkan oleh dewan direksi. Salah satu pertimbangannya yaitu debitur lama BPR X yang memiliki *track record* yang bagus. BPR X mengkategorikan jaminan debitur sebagai barang bergerak dan barang tidak bergerak. Yang termasuk barang bergerak yaitu sepeda motor dan mobil. Sedangkan barang tidak bergerak yaitu sertifikat hak milik (SHM) dan sertifikat hak guna bangunan (SHGB). Selanjutnya jaminan yang telah dihitung taksasinya ini dilakukan pengikatan jaminan. Terdapat 3 indikator utama dalam penilaian risiko kredit aspek agunan. Pertama yaitu keabsahan dokumen yang dijaminan. Kedua adalah kepemilikan agunan beserta masa berlaku agunan. Dikatakan berisiko rendah jika dokumen masih berlaku lebih dari 2 tahun dari tenor kredit, berisiko sedang apabila berlaku maksimal hingga 1 tahun dari tenor kredit, dan berisiko tinggi apabila masa berlakunya telah habis. Indikator ketiga adalah kepemilikan cadangan agunan.

Aspek terakhir adalah *cash flow* atau arus kas. Analisis BPR X akan melakukan penghitungan *cash flow projection* (CFP) milik calon debitur sepanjang tenor kredit. Analisis akan menilai laba usaha dan kemampuan bayar angsuran setiap bulan. Risiko akan rendah apabila hasil penghitungan CFP yaitu posisi kas akhir bulan selalu cukup untuk bayar angsuran, walaupun terdapat 1 atau 2 bulan secara tidak berturut mengalami ketidakcukupan pembayaran, apabila arus kas berikutnya dapat menutupnya maka tidak apa-apa. Risiko sedang timbul jika posisi kas tidak cukup selama maksimal 2 bulan berturut-turut, namun nilai arus kas berikutnya dapat menutup tunggakan walaupun 1 bulan. Sedangkan akan muncul risiko tinggi apabila posisi arus kas akhir bulan minus selama 3 bulan berturut-turut atau lebih dan arus kas berikutnya tidak dapat menutup tunggakan sebelumnya.

Prinsip kelima membahas batas kredit bagi peminjam, seperti yang tertera pada Tabel 4.10. BPR X melakukan pembatasan namun hanya mengatur batas kreditnya melalui aturan internal BPR yang disebut sebagai Batas Wewenang Memutus Kredit (BWMK). BWMK merupakan batas bagi pimpinan memiliki kewenangan dalam menangani besaran pinjaman debiturnya. BPR X mengkategorikan menjadi 3 batas wewenang untuk tiga level pimpinan. BPR X

menetapkan bahwa batas kewenangan bagi Kabag Kredit BPR X sebesar 7,5 juta rupiah. Batas kewenangan bagi direktur sebesar maksimal 20 juta rupiah. Dan batas kewenangan bagi direktur utama yaitu sebesar maksimal 75 juta rupiah. Apabila diatas 75 juta rupiah, maka kewenangan adalah milik komisaris.

Tabel 4. 10. Kondisi BPR X terhadap prinsip ke-5 manajemen risiko kredit BIS

| Prinsip | | Kondisi Eksisting BPR | Status |
|--------------|--|--|----------------|
| Prinsip ke-5 | Bank harus menetapkan batas kredit secara keseluruhan pada tingkat peminjam individual dan <i>counterparty</i> | - BPR X tidak menetapkan batas eksposur di segala kegiatan. BPR X mengatur batas kewenangan pencairan kredit melalui aturan internal BPR yang disebut Batas Wewenang Memutus Kredit (BWMK) | Tidak Memenuhi |
| Kriteria | - Menetapkan batas eksposur di segala kegiatan yang melibatkan risiko kredit - Bank mempertimbangkan hasil <i>stress testing</i> dalam <i>setting limit</i> dan pemantauan secara keseluruhan | - BPR X tidak melakukan <i>stress testing</i> | |

Prinsip keenam yang tertera pada Tabel 4.11 mengharuskan bank memiliki proses persetujuan kredit yang jelas. Baik pada kredit baru ataupun pada kredit yang dilakukan tindakan lanjutan. BPR X telah memiliki proses pemberian kredit secara jelas. Terdapat 3 tahap utama dalam proses pemberian kredit kepada calon debitur. Tahap pertama adalah pengumpulan data dan dokumen yang dilakukan oleh AO. Pada tahap ini AO menyusun daftar dokumen atau informasi yang dibutuhkan, mencari info awal terkait calon debitur beserta kondisi usahanya diikuti data yang diperlukan. Selain itu meminta kelengkapan dokumen terkait usaha dan agunan. Perlu diperhatikan ketersediaan calon debitur untuk bekerjasama dengan BPR. Debitur juga harus dengan jelas menyebutkan tujuan kredit. Tahap kedua adalah verifikasi data dan dokumen yang dilakukan oleh AO. AO melakukan verifikasi identitas yang berlaku dengan aslinya. Identitas dapat berupa kartu tanda penduduk (KTP), kartu keluarga (KK), dan lainnya. AO juga harus mengecek identitas usaha ataupun pengesahan-pengesahan yang dilakukan dengan melihat tanggal berlaku. Selanjutnya dilakukan verifikasi terkait lokasi usaha atau tempat tinggal atau agunan dengan cara mencari informasi kepada pengembang, lurah, camat, pemerintah kota ataupun daerah. Verifikasi keuangan

pada laporan keuangan, omset, pendapatan lain, biaya-biaya, rencana bisnis, rekanan, dan target pasar. Apabila debitur memiliki harta lain, maka AO harus mengecek harta lain tersebut juga. Terdapat 2 jenis verifikasi atau pengecekan, yaitu fisik dan non fisik. Hasil dari verifikasi ini dilanjutkan sebagai bahan analisis. Tahap ketiga yaitu analisis kredit 5C + *cash flow*.

Tabel 4. 11. Kondisi BPR X terhadap prinsip ke-6 manajemen risiko kredit BIS

| | Prinsip | Kondisi Eksisting BPR | Status |
|--------------|--|--|----------|
| Prinsip ke-6 | Bank harus memiliki proses yang jelas untuk menyetujui kredit baik kredit baru, amandemen, pembaruan dan pembiayaan kembali pada kredit yang telah ada | - BPR X mengatur proses pemberian kredit pada SOP dan panduan internal bank | Memenuhi |
| Kriteria | <ul style="list-style-type: none"> - Bank memiliki proses evaluasi dan persetujuan transaksi formal untuk pemberian kredit - Setiap proposal kredit dianalisis dengan cermat oleh analis kredit yang berkualitas dengan keahlian yang sepadan dengan ukuran dan kompleksitas transaksi - Terdapat kebijakan mengenai informasi dan dokumen yang diperlukan untuk menyetujui kredit baru, memperbarui kredit yang ada dan/atau mengubah persyaratan dan ketentuan sebelumnya | <ul style="list-style-type: none"> - Analisis kredit dilakukan oleh penanggung jawab individu debitur yaitu AO yang selanjutnya diverifikasi oleh PE Kabag Kredit dan dilaporkan kepada Dewan Direksi - Ketentuan terkait perubahan status kredit telah diatur pada SOP bank | |

Pada kondisi kredit yang bermasalah terdapat beberapa tindakan penyelesaian atau penyelamatan yang dapat diambil. Tindakan pertama yaitu *rescheduling* (penjadwalan kembali) yang dapat dilakukan apabila prospek usaha debitur masih berjalan dengan baik, tidak dilakukan dalam upaya menurunkan NPL, jaminan berupa SHM atau SHGB, hanya pada kolektabilitas lancar atau tunggakan tidak lebih dari 3 bulan, dan persyaratan lain. Hal-hal yang diubah yaitu penjadwalan pembayaran, penjadwalan jangka waktu kredit, pemberian masa tenggang, dan perubahan besarnya angsuran. Tindakan kedua yaitu *restructuring* (penataan kembali) dengan syarat yang tidak jauh berbeda dengan syarat *rescheduling* dengan sedikit perbedaan bahwa terdapat kemungkinan

penambahan jaminan apabila hasil penilaian ulang jaminan tidak menutupi tunggakan. Perubahan yang dialami meliputi konversi akad pembiayaan dari sistem *flat* menjadi bunga-bunga atau sebagian *flat* sebagian bunga-bunga atau dari sistem bunga-bunga menjadi *flat* atau sebagian bunga-bunga dan sebagian *flat*. Selain itu terdapat perubahan persyaratan kembali.

Tabel 4. 12 Kondisi BPR X terhadap prinsip ke-7 manajemen risiko kredit BIS

| Prinsip | | Kondisi Eksisting BPR | Status |
|--------------|--|--|----------|
| Prinsip ke-7 | Semua perpanjangan kredit harus dilakukan secara <i>arm's-length</i> | BPR X telah melaksanakan prinsip <i>arm's-length</i> . Bank berkomitmen untuk melakukan segala sesuatu berdasar pada SOP dan panduan, apabila tidak terdapat di keduanya maka akan didiskusikan dengan penanggung jawab yang lebih tinggi atau pemilik | Memenuhi |
| Kriteria | <ul style="list-style-type: none"> - Semua perpanjangan kredit dilakukan secara <i>arm's-length</i> sesuai dengan kriteria dan proses - Pengungkapan umum persyaratan kredit yang diberikan kepada calon debitur | | |

Prinsip ketujuh seperti yang tertera pada Tabel 4.12, membahas tentang perpanjangan kredit secara *arm's-length*. Maksud dari *arm's-length* adalah bank tidak memberikan hak istimewa kepada debitur yang mengenal baik dengan karyawan dengan debitur yang tidak memiliki hubungan apa-apa dengan karyawan bank apabila sedang terjadi masalah kredit. Dapat dikatakan bahwa BPR tidak boleh tidak melakukan survey ulang hanya karena calon debitur adalah saudara atau tetangga dekat karyawan. Dalam menangani perpanjangan kredit, BPR X melakukan proses-proses yang memang merupakan prosedur yang harus diterapkan pada debitur yang mengalami masalah tanpa pandang bulu. Apabila memang kerabat karyawan maka dalam penyampaianya dibuat sepersuasif mungkin agar debitur mudah diajak kerjasama dan permasalahan dapat terselesaikan. Misalnya apabila terdapat saudara AO yang akan mengajukan kredit, maka sebagai tindakan pencegahan, calon debitur tersebut akan diberikan kepada AO lain. Dengan status sebagai saudara AO bersangkutan, AO bersangkutan akan bertindak sebagai penjamin. Tentunya dengan persetujuan kedua belah pihak. Karena dapat saja kedua belah pihak memang tidak mau saling

campur tangan. Atau apabila dikhawatirkan dapat terjadi keberpihakan maka PE atau Dewan Direksi akan turut serta sebagai pihak netral.

Tabel 4. 13. Kondisi BPR X terhadap prinsip ke-8 manajemen risiko kredit BIS

| Prinsip | | Kondisi Eksisting BPR | Status |
|--------------|--|---|----------|
| Prinsip ke-8 | Bank harus memiliki sistem untuk administrasi yang sedang berlangsung dari berbagai portofolio risiko kredit | - BPR membagi tugas dan fungsi operasional administrasi kredit kedalam 6 bagian yaitu appraisal, surveyor, proses, legal, SID, dan jaminan. Admin kredit juga melakukan segala yang disebutkan pada poin pertama. | Memenuhi |
| Kriteria | <ul style="list-style-type: none"> - Administrasi kredit melakukan update file kredit, informasi keuangan terkini, mengirimkan perpanjangan dan menyiapkan berbagai dokumen - Bank memastikan perkembangan administrasi kredit - Berkas kredit mencakup semua informasi yang diperlukan untuk memastikan kondisi keuangan peminjam saat ini serta informasi yang memadai untuk mengetahui keputusan yang pernah dibuat dan riwayat kredit debitur | <ul style="list-style-type: none"> - Perkembangan administrasi kredit dipantau langsung oleh Dewan Direksi dan dilaporkan kepada Dewan Komisaris - Karyawan lain yang berkepentingan dengan administrasi kredit melaporkan segala informasinya dan admin kredit akan menyediakan dokumen terkait apabila dibutuhkan untuk kepentingan BPR | |

Prinsip kedelapan mengharuskan bank memiliki sistem administrasi kredit yang baik, seperti yang tertera pada Tabel 4.13. Administrasi kredit merupakan bagian yang sangat penting pada suatu bank, karena administrasi kredit memegang keamanan dan kesehatan suatu bank. Terdapat berbagai tugas dan fungsi dari administrasi kredit. BPR X membagi tugas dan fungsi operasional administrasi kredit ke dalam 6 bagian. Pertama pada bagian *appraisal*, administrasi kredit melakukan penilaian dan pelaporan terhadap agunan yang akan dijaminkan pada BPR. Kedua pada bagian *surveyor*, administrasi kredit melakukan pengecekan kembali terkait data nasabah yang mengajukan kredit dengan data yang telah didapatkan dari pihak AO untukantisipasi penyalahgunaan kewenangan. Ketiga pada bagian *proses*, dimana administrasi kredit bertugas mengelola dan mengatur data nasabah dalam melakukan proses kredit mulai dari pencairan hingga pelunasan, penyiapan administrasi pencairan kredit, pengarsipan seluruh berkas kredit, pembuatan laporan kredit, memeriksa kelengkapan administrasi nasabah, membuat nota kredit, input data pencairan

kredit kedalam sistem komputer. Keempat pada bagian legal, administrasi kredit mempersiapkan perjanjian kredit beserta pengikatan, membuat surat peringatan hingga eksekusi jaminan, dan memberikan solusi bagi nasabah bermasalah serta melakukan hal-hal lain yang berhubungan dengan aspek hukum. Kelima di bagian SID, administrasi kredit bertugas membuat laporan SID untuk input dan pengecekan. Dan keenam pada bagian jaminan, administrasi kredit melakukan pengarsipan jaminan kredit, bertanggung jawab atas berkas atau dokumen kredit asli, membuat laporan jaminan, dan menerima tugas-tugas dari atasan terkait kepentingan perusahaan.

Tabel 4. 14. Kondisi BPR X terhadap prinsip ke-9 manajemen risiko kredit BIS

| Prinsip | | Kondisi Eksisting BPR | Status |
|--------------|---|---|----------|
| Prinsip ke-9 | Bank harus memiliki sistem pemantauan status kredit individu, termasuk menentukan kecukupan provisi dan cadangan | <ul style="list-style-type: none"> - Pemantauan status kredit individu debitur dilakukan secara intensif oleh AO dengan cara menghubungi debitur atau mengunjungi tempat tinggal debitur | Memenuhi |
| Kriteria | <ul style="list-style-type: none"> - Memiliki sistem pemantauan status kredit individu termasuk menentukan kecukupan ketentuan dan cadangan - Melakukan pengembangan dan menerapkan prosedur dan sistem informasi yang komprehensif untuk memantau kondisi kredit debitur | <ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan dan penerapan prosedur dan sistem informasi selalu dilakukan untuk meningkatkan keefektifan aktivitas BPR | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Memiliki penganggung jawab untuk memantau kualitas kredit dan memastikan informasi relevan yang didapatkan diberikan kepada mereka yang bertanggung jawab | <ul style="list-style-type: none"> - AO juga bertanggung jawab atas kecukupan persyaratan dan cadangan debitur - Selain AO dan PE Kabag Kredit, Dewan Direksi melakukan pemantauan terhadap debitur yang memiliki potensi telat bayar | |

Prinsip kesembilan seperti yang tertera pada Tabel 4.14 yaitu terkait pemantauan status kredit individu debitur. BPR X selalu melakukan pemantauan terhadap status kredit tiap debiturnya. Pemantauan secara intensif dilakukan oleh AO yang mengajukan debitur yang bersangkutan. Sehingga AO bertanggung jawab atas status debiturnya, karena dewan direksi akan melakukan evaluasi performa AO salah satunya dilihat melalui performa debitur-debitur yang diajukannya. Direksi akan mengadakan pertemuan kecil untuk AO membahas

terkait performa AO secara periodik. Selain diadakan pertemuan kecil, terkadang Dewan Direksi juga melakukan panggilan kepada AO untuk menanyakan terkait *update* kondisi debitur yang dipegang oleh AO terkait.

Pemantauan pada debitur dilakukan AO dengan cara kunjungan maupun berhubungan melalui telepon. Pemantauan dilakukan untuk mendapatkan informasi terkait permasalahan yang dihadapi. Apabila debitur adalah wirausaha AO dapat menanyakan terkait proses penjualan, hubungan dengan *supplier*, bahan baku, dan lain-lain. Selain inisiatif dari AO, pimpinan juga selalu mengecek status kredit debitur. Dengan pengecekan berkala dan rutin, risiko kredit dapat terminimalisir yang juga berdampak pada proses pencadangan pun akan lebih mudah. Pemantauan rutin dilakukan agar tidak memberatkan manajemen di akhir, selain itu performa BPR juga dapat menjadi lebih baik.

Tabel 4. 15 Kondisi BPR X terhadap prinsip ke-10 manajemen risiko kredit BIS

| | Prinsip | Kondisi Eksisting BPR | Status |
|---------------|--|---|----------------|
| Prinsip ke-10 | Bank didorong untuk mengembangkan dan memanfaatkan sistem penilaian risiko internal dalam mengelola risiko kredit | | |
| Kriteria | <ul style="list-style-type: none"> - Memiliki sistem penilaian risiko internal dalam mengelola risiko kredit - Sistem penilaian risiko internal bank harus responsif terhadap indikator potensi atau penurunan yang sebenarnya dalam risiko kredit - Melakukan peninjauan dan pembaruan terhadap penilaian atau pemeringkatan debitur secara periodik | <ul style="list-style-type: none"> - BPR X tidak memiliki sistem penilaian risiko internal. Penilaian hanya pada proses analisis kredit, BPR X membagi risiko menjadi 3, yaitu risiko rendah, risiko sedang dan risiko tinggi - Penilaian manajemen risiko BPR X mengacu pada ketentuan OJK | Tidak Memenuhi |

Prinsip kesepuluh seperti yang tertera pada Tabel 4.15 membahas mengenai sistem penilaian risiko internal. Secara umum dan berdasar pada ketentuan manajemen risiko yang telah ditentukan oleh OJK, BPR X menerapkan 3 jenis risiko yaitu risiko kredit, risiko operasional, risiko likuiditas. Sedangkan dalam menilai risiko kredit internal, BPR X membagi risiko kedalam beberapa

kategori dalam berbagai proses. Ketika proses analisis kredit menggunakan prinsip 5C + *cash flow*, BPR X membagi risikonya menjadi tiga, yaitu risiko rendah, risiko sedang dan risiko tinggi. BPR X juga membagi eksposur risikonya pada tiap sektor ekonomi debitur.

Tabel 4. 16. Kondisi BPR X terhadap prinsip ke-11 manajemen risiko kredit BIS

| | Prinsip | Kondisi Eksisting BPR | Status |
|---------------|---|--|----------|
| Prinsip ke-11 | Bank harus memiliki sistem informasi dan teknik analisis yang memungkinkan manajemen untuk mengukur risiko kredit yang melekat pada semua aktivitas neraca | | |
| Kriteria | <ul style="list-style-type: none"> - Sistem informasi manajemen memberikan informasi yang memadai mengenai komposisi portofolio kredit - Pengukuran rasio kredit mempertimbangkan: <ol style="list-style-type: none"> a. Sifat khusus dari kredit (pinjaman, fasilitas, dll) b. Profil eksposur hingga jatuh tempo c. Ketersediaan agunan atau jaminan d. Potensi gagal bayar berdasarkan perhitungan risiko internal - Memiliki sistem informasi yang memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi konsentrasi risiko dalam portofolio kredit | <ul style="list-style-type: none"> - Aktivitas sistem informasi BPR X dikelola oleh tim Elektronik Data Program (EDP), termasuk kategori nasabah sebagai informasi BPR - Semua informasi debitur termasuk empat pertimbangan pengukuran rasio kredit yang disebutkan pada poin kedua dikelola oleh tim EDP | Memenuhi |

Prinsip kesebelas seperti yang tertera pada Tabel 4.16 membahas terkait sistem informasi dan teknik analisis untuk mengukur risiko kredit. Berdasarkan penjelasan pada prinsip kesebelas ini pengukuran risiko kredit harus mempertimbangkan 4 hal, yaitu pertama sifat khusus dari kredit (pinjaman, derivatif, fasilitas, dan lain-lain), dan kondisi kontrak dan keuangannya (jatuh tempo, tingkat referensi, dan lain-lain). Kedua yaitu profil eksposur hingga tanggal jatuh tempo yang mana sehubungan dengan pergerakan pasar potensial. Ketiga adalah ketersediaan agunan atau jaminan. Keempat yaitu potensi gagal bayar berdasarkan peringkat risiko internal. Aktivitas sistem informasi dikelola oleh tim elektronik data program (EDP). BPR X telah melakukan keempat hal tersebut untuk pengukuran risiko kreditnya. Selain itu kategori-kategori nasabah

juga telah dibagi dengan jelas sehingga BPR dapat mengetahui kategori mana yang perlu diperbaiki. Misalnya BPR X telah mengkategorikan nasabah berdasarkan sektor ekonominya. Dari informasi ini, BPR dapat mengetahui mana sektor yang perlu diseimbangkan sehingga dapat mengurangi risiko eksposur yang dapat terjadi pada BPR X.

Tabel 4. 17. Kondisi BPR X terhadap prinsip ke-12 manajemen risiko kredit BIS

| Prinsip | | Kondisi Eksisting BPR | Status |
|---------------|---|---|----------|
| Prinsip ke-12 | Bank harus memiliki sistem pemantauan keseluruhan komposisi dan kualitas portofolio kredit | <ul style="list-style-type: none"> - Sistem pemantauan BPR terdapat pada informasi yang terkumpul di EDP | Memenuhi |
| Kriteria | <ul style="list-style-type: none"> - Bank memiliki sistem pemantauan keseluruhan komposisi dan kualitas portofolio kredit - Bank meminimalisir risiko konsentrasi | <ul style="list-style-type: none"> - Direksi menyadari bahwa risiko konsentrasi di area kerjanya cukup tinggi sehingga dilakukan penyeimbangan dan dilakukan strategi lain | |

Prinsip kedua belas seperti yang tertera pada Tabel 4.17 mengharuskan bank untuk memiliki sistem pemantauan keseluruhan komposisi dan kualitas portofolio kredit. Sistem ini juga perlu dilakukan, walaupun secara tradisional bank telah fokus pada pengawasan kinerja kontrak kredit individu dalam mengelola keseluruhan risiko kredit mereka. Pada prinsip ini BCBS menekankan pada risiko konsentrasi kredit, karena sumber kredit bermasalah yang terus berlanjut di bank adalah konsentrasi dalam portofolio kredit. Risiko konsentrasi dibahas dalam pilar 2 pada Basel II. Risiko konsentrasi adalah risiko yang timbul dari eksposur yang berlebihan pada satu individu maupun entitas, sekelompok entitas yang saling terkait, suatu wilayah geografis, sektor industri, produk tertentu, tipe agunan, dan lain-lain. BPR X menyadari akan timbulnya risiko konsentrasi ini terutama dikarenakan letak kantor juga sangat berpengaruh terhadap risiko konsentrasi. Di wilayah Jember dan Lumajang yang mayoritas penduduknya memiliki usaha pertanian membuat risiko konsentrasi kredit juga besar karena rata-rata sektor ekonomi pertanian menggunakan produk dengan sistem kredit bunga-bunga. BPR melakukan upaya untuk mengurangi risiko konsentrasi dengan menyeimbangkan jenis produk setidaknya dengan rasio 60:40

untuk sistem bunga-bunga, walaupun menurut dewan direksi BPR X rasio ideal adalah 50:50, untuk mencapai angka tersebut tergolong sulit dikarenakan berbagai faktor, namun bukan tidak mungkin. Selain menyeimbangkan jenis produk, langkah lain adalah menyeimbangkan besaran pinjaman yang saat ini telah dilakukan dan masih dalam tahap peningkatan. Penyeimbangan besaran pinjaman dilakukan agar tidak terkonsentrasi pada pinjaman yang kecil-kecil saja ataupun yang besar-besar saja.

Tabel 4. 18 Kondisi BPR X terhadap prinsip ke-13 manajemen risiko kredit BIS

| | Prinsip | Kondisi Eksisting BPR | Status |
|---------------|---|--|----------------|
| Prinsip ke-13 | Bank harus mempertimbangkan perubahan kondisi ekonomi di masa depan dalam menilai kredit individu maupun portofolio kredit, juga harus menilai eksposur risiko kredit dalam kondisi penuh tekanan | BPR X tidak melakukan analisis skenario dan <i>stress testing</i> kepada debiturnya. BPR X melakukan analisis khusus pada kondisi-kondisi tertentu debitur | Tidak Memenuhi |
| Kriteria | <ul style="list-style-type: none"> - Bank melakukan analisis skenario dan <i>stress testing</i> - Bank melakukan peninjauan output dari <i>stress testing</i> | | |

Prinsip ketiga belas seperti yang tertera pada Tabel 4.18 membahas mengenai tugas bank untuk mempertimbangkan terkait perubahan kondisi ekonomi dan penilaian terhadap eksposur risiko kredit dalam kondisi terburuk (*stress*). BCBS merekomendasikan bank untuk melakukan *stress testing* sebagai evaluasi terkait ketahanan bank dalam menghadapi skenario kejadian eksternal terburuk yang mungkin dapat terjadi sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. BPR X tidak melakukan *stress testing*, namun untuk kondisi-kondisi pengajuan kredit tertentu BPR X akan memberikan pertimbangan-pertimbangan khusus apabila debitur mengalami kondisi yang tidak diharapkan agar kedua belah pihak sama-sama tidak dirugikan. Apabila terdapat kesulitan AO dapat berdiskusi dengan PE Kabag Kredit, apabila Kabag Kredit tidak dapat mengatasinya atau perlu pertimbangan lain yang diluar kekuasaan Kabag Kredit maka akan didiskusikan lebih lanjut dengan dewan direksi.

Misalnya seorang debitur yang sedang dalam masa pelunasan tiba-tiba terjadi hal yang tidak diharapkan dan debitur menceritakan masalah apa adanya serta didasari kejujuran, maka BPR X akan memverifikasi serta melihat kondisi

lapangan untuk kemudian memberikan solusi-solusi yang dapat menjadi pertimbangan debitur untuk melanjutkan kewajibannya. Sehingga kedua belah pihak akan sama-sama tidak dirugikan atau setidaknya tidak merugikan sebelah pihak secara ekstrim.

Tabel 4. 19. Kondisi BPR X terhadap prinsip ke-14 manajemen risiko kredit BIS

| | Prinsip | Kondisi Eksisting BPR | Status |
|---------------|--|--|----------|
| Prinsip ke-14 | Bank harus menetapkan sistem penilaian manajemen risiko kredit yang independen dan berkelanjutan dan hasil review tersebut harus disampaikan secara langsung kepada dewan direksi dan manajemen senior | <ul style="list-style-type: none"> - BPR X melakukan sistem penilaian manajemen risiko kredit yang telah diatur dalam POJK - Pada akhir tahun 2016 BPR X telah memiliki satuan kerja manajemen risiko independen yang dibawah oleh PE Manajemen Risiko - Setiap hasil penilaian tim penilai akan segera melaporkan hasil ke Manajemen Senior kemudian Manajemen Senior akan melaporkan kepada Dewan Direksi, atau dapat dilakukan diskusi dengan Manajemen Senior dan Dewan Direksi | Memenuhi |
| Kriteria | <ul style="list-style-type: none"> - Bank menetapkan sistem penilaian manajemen risiko kredit yang independen dan berkelanjutan - Hasil review yang didapatkan disampaikan kepada Dewan Direksi dan Manajemen Senior | | |

Prinsip keempat belas seperti yang tertera pada Tabel 4.19 adalah bank diharuskan menetapkan sistem penilaian manajemen risiko kredit independen dan berkelanjutan yang kemudian dilakukan peninjauan oleh dewan direksi. Independen yang dimaksud apabila dikaitkan dengan POJK tentang penerapan manajemen risiko bagi BPR, yaitu satuan kerja Manajemen Risiko atau Pejabat Eksekutif yang ditunjuk bertanggung jawab menerapkan fungsi manajemen risiko tidak menangani fungsi penghimpunan dan penyaluran dana serta tidak melaksanakan fungsi audit intern. Dalam proses penerapan manajemen risiko kredit yang dilakukan oleh BPR X telah dilaksanakan sesuai dengan POJK tersebut dan hasil review langsung disampaikan kepada dewan direksi.

Prinsip kelima belas seperti yang tertera pada Tabel 4.20 mengharuskan bank memastikan fungsi pemberian kredit dikelola dengan baik serta keharusan bank menetapkan dan menerapkan pengendalian internal dilaporkan kepada level manajemen yang tepat. Pada BPR X peran penilaian pengelolaan prosedur

perkreditan dilakukan oleh Satuan Pengendali Intern (SPI). SPI memiliki tugas seperti audit internal.

Tabel 4. 20. Kondisi BPR X terhadap prinsip ke-15 manajemen risiko kredit BIS

| Prinsip | | Kondisi Eksisting BPR | Status |
|---------------|--|--|----------|
| Prinsip ke-15 | Bank harus memastikan bahwa fungsi pemberian kredit dikelola dengan baik dan eksposur kredit berada dalam tingkat yang konsisten dengan standar kehati-hatian dan batasan internal | - Pengelolaan prosedur perkreditan dilakukan oleh audit internal | Memenuhi |
| Kriteria | - Bank memastikan fungsi pemberian kredit dikelola dengan baik - Bank menetapkan dan menerapkan pengendalian internal | - Audit internal melakukan pelaporan kepada Dewan Direksi secara rutin | |

Pada struktur organisasi, SPI berada dibawah Dewan Direksi diatas Pejabat Eksekutif karena bertugas untuk mengevaluasi. Sehingga SPI bertanggung jawab melakukan pelaporan kepada Dewan Direksi. Namun SPI juga memiliki akses ke Dewan Komisaris karena tugasnya sebagai evaluator prosedur dan aktivitas BPR. SPI akan melakukan tugasnya yaitu menilai apakah prosedur yang dijalankan dalam operasional telah berjalan dengan sesuai atau belum. Setiap hari SPI akan melakukan pengecekan dan melakukan pencatatan. Dari catatan setiap harinya ini selanjutnya akan dibuat laporan internal. Pelaporan audit internal kepada pihak manajemen, dalam hal ini yaitu dewan direksi, dilakukan setiap tengah bulan dan akhir bulan. Sehingga dewan direksi dapat mengetahui bagaimana kondisi bank dan apakah rencana selanjutnya yang cocok untuk dilaksanakan.

Prinsip keenam belas seperti yang tertera pada Tabel 4.21 yaitu bank diharuskan memiliki sistem yang berlaku untuk tindakan perbaikan awal apabila terjadi kredit bermasalah atau memburuknya kredit. BPR X telah menetapkan dalam SOP perusahaan terkait ketentuan penanganan kredit bermasalah dan pengelolaan risiko. Dalam menangani kredit yang bermasalah terdapat beberapa langkah yang dapat diambil sesuai dengan kondisi debitur. Langkah-langkahnya berupa *rescheduling*, *restructuring*, eksekusi jaminan, *take over*, dan *accounting policy*.

Tabel 4. 21 Kondisi BPR X terhadap prinsip ke-16 manajemen risiko kredit BIS

| Prinsip | | Kondisi Eksisting BPR | Status |
|---------------|--|---|----------|
| Prinsip ke-16 | Bank harus memiliki sistem yang berlaku untuk tindakan perbaikan awal pada memburuknya kredit, mengelola kredit bermasalah dan situasi serupa | - BPR telah memiliki panduan terkait identifikasi kredit bermasalah. Dalam SOP telah dicantumkan langkah-langkah yang dapat diambil ketika terjadi telat bayar maupun gagal bayar | Memenuhi |
| Kriteria | <ul style="list-style-type: none"> - Bank membuat proses pengkajian kredit yang sistematis untuk mengidentifikasi kredit yang melemah atau bermasalah - Kebijakan risiko kredit bank harus secara jelas menetapkan bagaimana bank akan mengelola kredit bermasalah | <ul style="list-style-type: none"> - BPR X memiliki tim khusus dalam menangani kredit bermasalah yaitu Tim Kredit Bermasalah (TKB) yang berada dibawah PE Kabag Kredit | |

Rescheduling (penjadwalan kembali) merupakan perubahan syarat kredit terkait penjadwalan pembayaran, penjadwalan jangka waktu kredit, pemberian masa tenggang maupun perubahan besarnya angsuran. *Restructuring* yaitu perubahan syarat pada konversi akad pembiayaan, misalnya dari sistem *flat* ke bunga-bunga ataupun sebaliknya. Kedua langkah ini memiliki syarat-syarat lainnya yang dijelaskan lebih lanjut pada SOP. Eksekusi jaminan memiliki arti pengambilan jaminan debitur yang gagal bayar yang dilakukan oleh kreditur baik secara langsung, melalui pengacara, melalui pengadilan, atau perantara lainnya. Sedangkan *take over* merupakan pemindahan debitur yang memiliki kemungkinan bermasalah ke lembaga keuangan lain. *Accounting policy* disini merupakan langkah selanjutnya yang diambil secara akuntansi, seperti melakukan penulisan aktiva dalam penguasaan, melakukan pencadangan, dan melakukan penghapusan. Selain itu BPR juga telah memiliki tim khusus yang menangani kredit bermasalah yang berada dibawah PE Kabag Kredit yaitu Tim Kredit Bermasalah (TKB). Langkah-langkah tersebut merupakan upaya BPR X sebagai langkah mitigasi dan tindakan perbaikan awal.

Prinsip ketujuh belas seperti yang tertera pada Tabel 4.22 memfokuskan kepada pengawas bank. Peran pengawas yaitu mewajibkan bank memiliki sistem yang efektif untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko kredit. Dalam struktur organisasi BPR X, peran pengawas berada pada dewan komisaris sesuai dengan *job description* komisaris yang tertera di SOP

perusahaan. Salah satu tugas utama komisaris yaitu melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab direksi secara berkala maupun sewaktu-waktu serta memberikan nasihat kepada direksi. Secara praktik, komisaris BPR X juga melakukan kegiatan-kegiatan seperti identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko kredit namun tidak setiap saat dan hanya pada kondisi-kondisi tertentu saja yang membutuhkan kewenangan dewan komisaris. Selama dapat ditangani oleh dewan direksi dan keputusan dewan direksi diketahui dan disetujui oleh dewan komisaris maka peran tersebut dilakukan oleh dewan direksi.

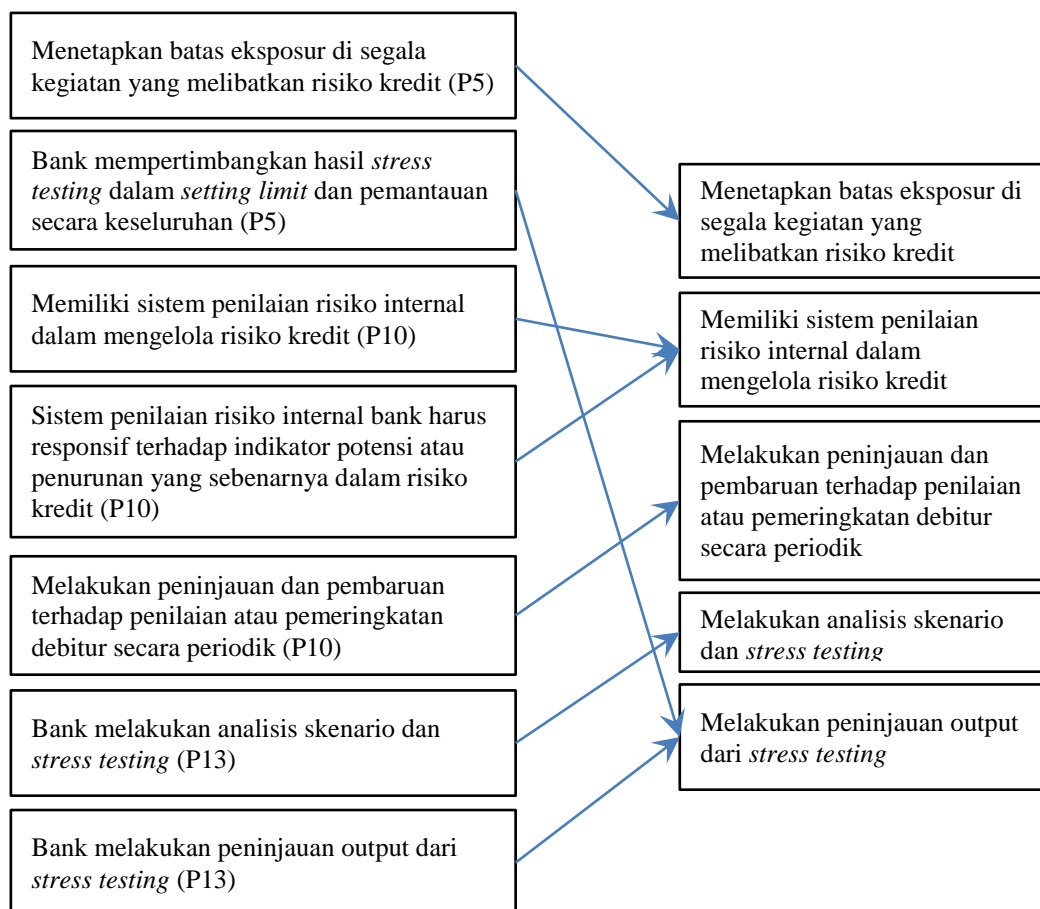
Tabel 4. 22. Kondisi BPR X terhadap prinsip ke-17 manajemen risiko kredit BIS

| | Prinsip | Kondisi Eksisting BPR | Status |
|---------------|---|---|----------|
| Prinsip ke-17 | Pengawas harus mewajibkan bank memiliki sistem yang efektif untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau dan mengendalikan risiko kredit sebagai bagian dari keseluruhan pendekatan manajemen risiko | - Secara formal, <i>job description</i> Dewan Komisaris sebagai pengawas telah tercantum dalam SOP dan tidak secara langsung menyebutkan bahwa Dewan Komisari bertugas untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau dan mengendalikan risiko kredit | Memenuhi |
| Kriteria | <ul style="list-style-type: none"> - Selain Dewan Direksi dan Manajemen Senior, pengawas juga bertugas untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko kredit - Pengawas mengevaluasi kualitas sistem manajemen risiko kredit - Pengawas harus memperhatikan apakah manajemen bank mengakui kredit bermasalah dan bagaimana mengatasinya - Pengawas memantau tren portofolio kredit - Pengawas mengkaji kecukupan proses pengelolaan kredit | <ul style="list-style-type: none"> - Secara praktik, Dewan Komisaris BPR X melakukan aktivitas-aktivitas seperti yang disebutkan pada prinsip ke-17. Namun pada poin pertama hal ini tidak selalu dilakukan, hanya apabila dirasa perlu saja | |

4.5 Gagasan untuk Meningkatkan Manajemen Risiko Kredit

Dari hasil pengolahan data I digunakan sebagai data pada pengumpulan data II. Pada tahap pengumpulan data II ini peneliti melakukan penskalaan menggunakan *paired comparison*. *Paired comparison* adalah alat bantu yang dapat digunakan untuk memprioritaskan pilihan-pilihan yang ada. Hasil yang didapatkan dari pengolahan *paired comparison* adalah gagasan yang dapat

digunakan oleh BPR X sebagai pertimbangan dalam aktivitas meningkatkan manajemen risiko kreditnya. Dalam melakukan pembobotan prioritas, direksi akan diarahkan untuk memilih aktivitas yang lebih penting, lebih dibutuhkan, dan lebih mungkin dilakukan dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki BPR X. Sehingga hasil prioritas sesuai dengan kebutuhan BPR X. Data yang digunakan untuk dilakukan pemeringkatan prioritas adalah kriteria-kriteria dari prinsip manajemen risiko kredit BIS yang belum terpenuhi oleh BPR X. Hal ini bertujuan untuk mengetahui prioritas mana yang dipilih oleh BPR X untuk dapat dipenuhi terlebih dahulu. Terdapat 3 prinsip yang belum terpenuhi oleh BPR X berdasarkan hasil yang didapat yaitu prinsip kelima, kesepuluh, dan ketiga belas. Dari ketiga prinsip ini terdapat 2 kriteria pada prinsip kelima, 3 kriteria pada prinsip kesepuluh, dan 2 kriteria pada prinsip ketiga belas sehingga terdapat 7 kriteria seperti Gambar 4.2.



Gambar 4. 2 Penyederhanaan kriteria menjadi aktivitas

Namun terdapat kriteria-kriteria yang dapat disederhanakan dan digabungkan dengan kriteria lain agar tidak membingungkan responden. Seperti pada kriteria kedua pada prinsip kelima (P5) dan kriteria ketiga pada prinsip ketiga belas (P13) memiliki maksud yang sama yaitu melakukan pemantauan atau peninjauan pada hasil atau output dari *stress testing* sehingga kedua kriteria dapat digabungkan. Selain itu kriteria kedua pada prinsip kesepuluh (P10) merupakan pendukung dari kriteria pertama pada P10 sehingga kedua kriteria ini digabungkan. Hasilnya terdapat 5 aktivitas yang akan dilakukan penskalaan menggunakan *paired comparison*.

Seperti yang telah dijelaskan pada Bab 2 terkait langkah-langkah *paired comparison* yaitu langkah pertama adalah mendaftar pilihan-pilihan yang akan dibandingkan dalam hal ini yaitu kelima aktivitas yang telah tertera pada Gambar 4.1. Selanjutnya kelima aktivitas ini disederhanakan penyebutannya oleh peneliti menjadi simbol huruf seperti pada Tabel 4.23. Penyederhanaan dilakukan agar lebih mudah dalam penulisan pada matrik *paired comparison*. Aktivitas pertama dimisalkan menjadi huruf “A”. Aktivitas kedua dimisalkan menjadi huruf “B”. Aktivitas ketiga dimisalkan menjadi huruf “C”. Aktivitas keempat dimisalkan menjadi huruf “D”. Aktivitas kelima dimisalkan menjadi huruf “E”. Setelah didapatkan permisalan secara sederhana, langkah selanjutnya adalah pembuatan matrik.

Tabel 4. 23 Penyederhanaan aktivitas

| Prinsip | Aktivitas | Keterangan |
|---------|--|------------|
| 5 | Menetapkan batas eksposur di segala kegiatan yang melibatkan risiko kredit | A |
| 10 | Memiliki sistem penilaian risiko internal dalam mengelola risiko kredit | B |
| 10 | Melakukan peninjauan dan pembaruan terhadap penilaian atau pemeringkatan debitur secara periodik | C |
| 13 | Melakukan analisis skenario dan <i>stress testing</i> | D |
| 5 & 13 | Melakukan peninjauan output dari <i>stress testing</i> | E |

Langkah kedua yaitu pembuatan matrik. Matrik sederhana ini berisi lima aktivitas yang diisi pada baris dan kolom pada matrik. Matrik yang dimaksud

tertera pada Tabel 4.24. Setelah dibuat matrik, matrik ini kemudian diisi dengan perbandingan dari tiap prinsip. Matrik ini berfungsi sebagai pembanding antar dua aktivitas sekaligus diberi bobot. Perlu diingat bahwa terdapat 3 skala dalam pembobotan. Skala 1 menunjukkan sedikit lebih penting. Skala 2 menunjukkan cukup lebih penting. Skala 3 menunjukkan jauh lebih penting dibanding pilihan lain. Dalam membandingkan, peneliti memberikan pertanyaan kepada pembobot, yaitu Dewan Direksi, berupa perbandingan antar dua aktivitas. Sehingga dewan direksi harus memilih diantara dua aktivitas mana yang lebih diprioritaskan untuk dapat meningkatkan manajemen risiko kredit BPR X sesuai dengan kebutuhan BPR dilanjutkan dengan pemberian bobot seberapa penting aktivitas yang dipilih. Daftar pertanyaan pembobotan terlampir pada Lampiran 2.

Tabel 4. 24 Matrik *paired comparison*

| Aktivitas | A | B | C | D | E | Total |
|-----------|---|------|------|------|------|-------|
| A | | B, 3 | C, 2 | D, 1 | E, 1 | 0 |
| B | | | C, 2 | B, 3 | B, 3 | 9 |
| C | | | | C, 2 | C, 2 | 8 |
| D | | | | | D, 1 | 2 |
| E | | | | | | 1 |

Setelah dilakukan pemilihan aktivitas beserta pembobotannya, selanjutnya peneliti akan melakukan perhitungan pada tiap aktivitas yang ditulis pada kolom total. Dari Tabel 4.24 didapatkan hasil bahwa aktivitas A mendapatkan total bobot sebanyak 0, aktivitas B mendapatkan total bobot sebanyak 9, aktivitas C mendapatkan total bobot sebanyak 8, aktivitas D mendapatkan total bobot sebanyak 2, dan aktivitas E mendapatkan total bobot sebanyak 1. Peringkat prioritas ditunjukkan dengan jumlah total bobot. Semakin banyak bobotnya maka semakin diprioritaskan. Sehingga hasil pemeringkatan tertera pada Tabel 4.25.

Tabel 4. 25 Hasil pemeringkatan prioritas

| Peringkat Prioritas | Keterangan Aktivitas |
|---------------------|----------------------|
| Prioritas 1 | Aktivitas B |
| Prioritas 2 | Aktivitas C |
| Prioritas 3 | Aktivitas D |
| Prioritas 4 | Aktivitas E |
| Prioritas 5 | Aktivitas A |

Dari hasil *paired comparison* didapatkan prioritas pertama adalah aktivitas B. Dilanjutkan aktivitas C sebagai prioritas kedua, aktivitas D sebagai prioritas ketiga, aktivitas E sebagai prioritas keempat, dan aktivitas A sebagai prioritas terakhir. Peneliti juga melakukan wawancara kepada direksi pasca didapatkannya hasil prioritas menggunakan *paired comparison*. Aktivitas B yaitu memiliki sistem penilaian risiko internal dalam mengelola risiko kredit. Aktivitas ini memang dirasa paling perlu oleh dewan direksi dikarenakan saat ini BPR X juga masih belum memiliki sistem penilaian risiko kredit internal. Aktivitas C yaitu melakukan peninjauan dan pembaruan terhadap penilaian atau pemeringkatan debitur secara periodik. Secara prinsip, aktivitas B dan C merupakan kriteria dari prinsip yang sama dan pembobotan yang didapat pun hasilnya tidak jauh berbeda yaitu beda 1 bobot. Direksi BPR X merasa memiliki sistem penilaian internal saja tidak cukup apabila tidak dilakukan peninjauan agar dapat menjadi lebih baik lagi. Penilaian individu debitur merupakan hal yang penting dan sangat mendasar bagi BPR. Namun pembaruan penilaian atas debitur hanya dilakukan sebatas informasi tambahan yang disampaikan oleh AO ke atasan atau bahkan hanya sebagai informasi pribadi AO. Direksi merasa pemeringkatan debitur kurang berpengaruh atas peningkatan manajemen risiko kreditnya.

Aktivitas D dan E memiliki bobot yang cukup jauh dari prioritas pertama dan kedua, yaitu hanya sebesar 2 dan 1 secara berurutan. Kedua aktivitas ini membahas mengenai *stress testing*. Direksi BPR X merasa bahwa *stress testing* tidak terlalu dibutuhkan oleh BPR. Hal ini dikarenakan *stress testing* memerlukan analisis skenario yang mana hal ini terlalu general bagi BPR yang memiliki jenis-jenis debitur yang unik. *Stress testing* merupakan analisis yang digunakan dalam kondisi/skenario tertekan. Masih menurut direksi BPR X, *stress testing* memang lebih cocok digunakan pada bank umum dikarenakan bank umum memiliki produk unggulan yang membutuhkan analisis *stress testing* sebagai upaya penilaian kecukupan modalnya. Direksi memberi contoh pada salah satu bank umum komersial seperti Bank Tabungan Negara (BTN) yang lebih fokus pada kredit rumah. Karena jumlahnya yang besar dan fokus pada perumahan, maka diperlukan *stress testing* untuk mengetahui kemampuan bank. Misalnya apabila terjadi masalah pada industri perumahan, maka dampak pada bank akan sangat

besar apabila tidak diantisipasi dan dilakukan analisis skenario. Pada BPR misalnya terjadi penyebaran hama pada tanaman cabai, maka dampak pada BPR tidak terlalu signifikan dikarenakan variasi jenis debitur pada BPR yang lebih banyak. Walaupun sektor pertanian yang ada pada BPR X lebih dari 50 persen, namun jenis pertanian pun juga sangat bervariasi. Dewan Direksi merasa aktivitas *stress testing* bagi BPR dapat dilakukan walaupun tidak pada semua nasabah namun hanya pada nasabah tertentu yang dirasa dibutuhkan *stress testing* sebagai pendukung analisis kredit

Aktivitas A merupakan prioritas terakhir yang dipilih direksi BPR X. aktivitas A yaitu menetapkan batas eksposur di segala kegiatan yang melibatkan risiko kredit. Menurut direksi BPR X, bagi BPR pembatasan dirasa akan mempersempit kreativitas BPR. Namun bukan berarti tidak dibutuhkan pembatasan. Pembatasan yang dapat mempersempit kreativitas BPR adalah pembatasan bagi jenis debitur, wilayah jangkauan debitur, wilayah geografis, sektor ekonomi tertentu, dan pembatasan-pembatasan lain.

BAB V

ANALISIS DAN DISKUSI

Pada bab ini dibahas mengenai analisis dan konfirmasi hasil dari ketujuh belas prinsip manajemen risiko Basel II terhadap penerapan manajemen risiko kredit PT BPR X.

5.1 Analisis Prinsip Manajemen Risiko Kredit

Prinsip pertama yaitu dewan direksi harus bertanggung jawab untuk menyetujui dan melakukan peninjauan secara berkala terkait strategi risiko kredit dan kebijakan risiko kredit bank. Strategi tersebut haruslah mencerminkan toleransi terhadap risiko bank dan tingkat profitabilitas yang diharapkan bank untuk mewujudkan berbagai risiko kredit. BPR X telah memenuhi prinsip pertama ini. Dewan direksi sebagai pelaksana operasional BPR lebih mengetahui kondisi BPR secara langsung baik kelebihan dan kekurangan BPR X serta kondisi lingkungan dan berbagai faktor lainnya. Dewan direksi mampu mengatasi permasalahan yang telah terjadi dan mampu membuat strategi yang sesuai untuk pengembangan BPR kedepannya. Peninjauan strategi dan kebijakan risiko kredit berkala pun telah dilakukan secara rutin dan teratur.

Prinsip kedua yaitu manajemen senior harus bertanggung jawab untuk menerapkan strategi risiko kredit yang disetujui oleh dewan direksi dan untuk mengembangkan kebijakan dan prosedur untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau dan mengendalikan risiko kredit. Kebijakan dan prosedur tersebut harus menangani risiko kredit di semua aktivitas bank dan pada tingkat kredit individu dan portofolio. BPR X memenuhi prinsip kedua karena Pejabat Eksekutif (PE) atau Kepala Bagian (Kabag) perusahaan menerapkan strategi yang dibuat oleh dewan direksi dan secara aktif melakukan pengembangan kebijakan dan prosedur yang disetujui oleh dewan direksi. Pengembangan kebijakan dan prosedur dilakukan secara tim dan didiskusikan sehingga mendapatkan hasil maksimal dengan tujuan kebaikan perusahaan.

Pada prinsip ketiga bank harus memastikan bahwa risiko produk dan aktivitas yang telah dilakukan atau yang baru bagi mereka tunduk pada prosedur dan kontrol manajemen risiko yang memadai sebelum diperkenalkan atau

dilakukan, dan juga telah disetujui terlebih dahulu oleh dewan direksi atau komite. BPR X memenuhi prinsip ini karena dalam pelaksanaannya dewan direksi yang melakukan kegiatan operasional dan dewan komisaris sebagai pengawas selalu melakukan evaluasi terhadap produk dan aktivitas terkait pengelolaan manajemen risiko kredit. Apabila dirasa kebijakan yang diatur kurang sesuai dengan kondisi saat ini maka akan dilakukan revisi dan diajukan kepada RUPS sebagai pemegang kekuasaan tertinggi dalam perusahaan.

Pada prinsip keempat ini harus mencakup indikasi yang jelas dari target pasar bank dan pemahaman menyeluruh tentang peminjam atau *counterparty*, serta tujuan dan struktur kredit, dan sumber pembayarannya. BPR X memenuhi prinsip ini karena BPR melakukan analisis kredit terlebih dahulu sebelum memberikan pinjamannya. Analisis yang digunakan adalah analisis 5C + *cash flow*. 5C ini meliputi *Character, Capacity, Condition, Capital, dan Collateral*. Kriteria pemberian kredit yang dimaksud dalam prinsip keempat telah tercakup dalam 5C + *cash flow*. Analisis kredit yang dilakukan BPR juga telah tercantum dalam SOP.

Pada prinsip kelima BPR X tidak memenuhi prinsip ini dikarenakan BPR X hanya memberikan batas kredit bagi pemberi kewenangan kredit yaitu pimpinan berupa Batas Wewenang Memutus Kredit (BWMK). BPR tidak menetapkan batas kredit pada tingkat peminjam individual maupun lainnya. Pada prinsip ini BCBS juga membahas mengenai *stress testing* yang tidak dilakukan oleh BPR X.

Pada prinsip keenam BPR X memenuhi prinsip ini. BPR telah memiliki kebijakan dan peraturan terkait proses penyetujuan kredit secara sistematis dan jelas yang tercantum dalam SOP perusahaan baik aktivitas persetujuan kredit baru, perpanjangan kredit lama, penambahan modal usaha, dan perubahan persyaratan kembali. Walaupun BPR X memenuhi prinsip ini masih terdapat kekurangan yaitu disebutkan bahwa proposal kredit dianalisis dengan cermat oleh analis kredit yang berkualitas dengan keahlian yang sepadan. Sedangkan pada BPR X analis kredit masih belum semuanya memiliki kemampuan analis yang sama. Namun hal ini diatasi dengan mengirim analis kredit untuk mengikuti pelatihan sebagai salah satu upaya BPR mengembangkan sumber daya manusianya. Apabila BPR memiliki analis kredit yang berkualitas baik maka juga

akan berdampak secara umum pada kemajuan BPR dan secara khusus pada proses pemberian kredit terhadap calon debitur.

Pada prinsip ketujuh dibahas mengenai pemrosesan kredit tanpa hak istimewa. BPR X memenuhi prinsip ini karena mulai dari tingkat *Account Officer* (AO), *supervisor* AO, hingga pimpinan yang bertanggung jawab dengan perkreditan selalu mendiskusikan hal tersebut apabila dirasa diluar wewenang pimpinan terkait. Sehingga keputusan untuk perpanjangan kredit akan dilakukan apabila memang telah dilakukan analisis dan dirasa debitur yang mengalami permasalahan kredit layak mendapatkan perpanjangan kredit tersebut. Terdapat 2 alasan utama BPR X melakukan perpanjangan kredit. Pertama karena debitur mengalami masalah kredit karena memang terjadi hal-hal yang diluar kendali debitur. Bukan dikarenakan karakter debitur yang kurang baik. Alasan kedua adalah untuk mempertahankan nilai baki debet BPR X dengan syarat debitur memenuhi kualifikasi bagus. Terdapat keuntungan maupun kerugian akibat aktivitas perpanjangan kredit. Keuntungannya adalah apabila dilakukan perpanjangan kredit maka nilai baki debet BPR akan tinggi. Selain itu hal ini merupakan langkah yang dilakukan BPR agar tidak kehilangan debitur dengan kredit baik. Sehingga tidak semua debitur yang melakukan perpanjangan kredit merupakan debitur yang bermasalah. Keuntungan lainnya adalah perpanjangan kredit dapat memperkecil NPL apabila debitur baik. Kerugian akibat perpanjangan kredit dapat terjadi apabila debitur tidak memiliki iktikad baik atau tidak memenuhi kualifikasi bagus oleh bank. Karena hal ini dapat menjadi ancaman bank karena risiko gagal bayar semakin tinggi.

Prinsip kedelapan bank harus memiliki sistem untuk administrasi yang sedang berlangsung dari berbagai portofolio risiko kredit. BPR X memenuhi prinsip kedelapan ini karena sistem untuk administrasi kredit telah tercantum dalam SOP perusahaan dan telah terlaksana dengan baik. Administrasi kredit merupakan salah satu bagian terpenting BPR. Admin kredit menjadi pusat pengumpulan dan penyebaran terkait informasi kredit. Sehingga perkembangan administrasi kredit diperhatikan di BPR X.

Prinsip kesembilan yaitu bank harus memiliki sistem pemantauan status kredit individu, termasuk menentukan kecukupan provisi dan cadangan. BPR X

memenuhi prinsip ini karena pemantauan dilakukan secara teratur dan dilakukan oleh AO terkait dan juga pimpinan. Dengan pengecekan berkala dan rutin, risiko kredit dapat diminimalisir yang juga berdampak pada proses pencadangan yang lebih mudah.

Prinsip kesepuluh yaitu bank didorong untuk mengembangkan dan memanfaatkan sistem penilaian risiko internal dalam mengelola risiko kredit. Sistem penilaian harus konsisten dengan sifat, ukuran dan kompleksitas kegiatan bank. BPR X tidak memenuhi prinsip ini dikarenakan sistem penilaian manajemen risiko yang dimiliki oleh BPR X mengacu pada OJK. Sehingga tidak ada pengembangan lebih lanjut terkait penilaian risiko internal.

Prinsip kesebelas yaitu bank harus memiliki sistem informasi dan teknik analisis yang memungkinkan manajemen untuk mengukur risiko kredit yang melekat pada semua aktivitas neraca. Sistem informasi manajemen harus memberikan informasi yang memadai mengenai komposisi portofolio kredit, termasuk identifikasi konsentrasi risiko apapun. BPR X memenuhi prinsip ini karena perihal sistem informasi telah ada bagian EDP, pengukuran risiko kredit yang tercantum pada prinsip kesebelas telah terpenuhi oleh BPR X.

Prinsip kedua belas yaitu bank harus memiliki sistem pemantauan keseluruhan komposisi dan kualitas portofolio kredit. BPR X memenuhi prinsip ini karena BPR X juga menyadari perlunya pemantauan secara keseluruhan pada kredit debitur. Pemantauan dilakukan untuk meminimalisir risiko konsentrasi yang muncul pada bank.

Prinsip ketiga belas yaitu bank harus mempertimbangkan perubahan kondisi ekonomi di masa depan dalam menilai kredit individu maupun portofolio kredit, juga harus menilai eksposur risiko kredit dalam kondisi penuh tekanan. BPR X tidak memenuhi prinsip ini dikarenakan tidak adanya penilaian mendatang untuk kondisi dalam tekanan (*stress*). BPR hanya melakukan penilaian mendatang untuk pemenuhan kewajiban debitur.

Prinsip keempat belas yaitu bank harus menetapkan sistem penilaian manajemen risiko kredit yang independen dan berkelanjutan dan hasil review tersebut harus disampaikan secara langsung kepada dewan direksi dan manajemen senior. BPR X memenuhi prinsip ini karena selain telah diatur dalam POJK,

sistem penilaian dibutuhkan perusahaan sebagai bahan evaluasi agar menjadi lebih maju.

Prinsip kelima belas yaitu bank harus memastikan bahwa fungsi pemberian kredit dikelola dengan baik dan eksposur kredit berada dalam tingkat yang konsisten dengan standar kehati-hatian dan batasan internal. Bank harus menetapkan dan menerapkan pengendalian internal dan praktik lainnya untuk memastikan bahwa pengecualian terhadap kebijakan, prosedur dan batasan dilaporkan pada tingkat pengelolaan tindakan yang tepat. BPR X memenuhi prinsip ini karena memang sudah seharusnya bank menerapkan prinsip kehati-hatian dalam melakukan tindakan terutama dalam pemberian kredit kepada debitur. BPR X juga memiliki audit internal yang bertugas memastikan pemberian kredit sudah dikelola dengan baik atau belum. Pelaporan yang dilaksanakan juga telah terlaksana dengan tepat.

Prinsip keenam belas yaitu bank harus memiliki sistem yang berlaku untuk tindakan perbaikan awal pada memburuknya kredit, mengelola kredit bermasalah dan situasi serupa. BPR X memenuhi prinsip ini karena BPR X telah memiliki sistem yang berlaku sebagai perbaikan awal apabila terjadi kredit bermasalah. Langkah-langkah yang perlu dilakukan juga telah tercantum dalam SOP perusahaan. Sehingga BPR X telah memiliki panduan apabila terjadi hal tersebut.

Prinsip ketujuh belas yaitu pengawas harus mewajibkan bank memiliki sistem yang efektif untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau dan mengendalikan risiko kredit sebagai bagian dari keseluruhan pendekatan manajemen risiko. Pengawas harus melakukan evaluasi independen atas strategi, kebijakan, prosedur dan praktik bank yang terkait dengan pemberian kredit dan pengelolaan portofolio yang berkelanjutan. Pengawas harus mempertimbangkan untuk menetapkan batasan kehati-hatian untuk membatasi eksposur bank kepada peminjam tunggal atau kelompok pihak lawan yang terhubung. BPR X memenuhi prinsip ini karena pengawas pada BPR X juga melaksanakan kegiatan identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko kredit.

Status ketujuh belas prinsip manajemen risiko kredit *Bank of International Settlements* (BIS) secara ringkas dapat dilihat pada Tabel 5.1.

Tabel 5. 1 Hasil analisis BPR X terhadap prinsip manajemen risiko kredit BIS

| Prinsip ke | Keterangan Prinsip | Status | Keterangan Status |
|------------|--|----------------|--|
| 1 | Dewan direksi harus bertanggung jawab untuk menyetujui dan melakukan peninjauan secara berkala terkait strategi risiko kredit dan kebijakan risiko kredit bank | Memenuhi | - |
| 2 | Manajemen senior harus bertanggung jawab untuk menerapkan strategi risiko kredit yang disetujui oleh dewan direksi dan untuk mengembangkan kebijakan dan prosedur untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau dan mengendalikan risiko kredit | Memenuhi | - |
| 3 | Bank harus mengidentifikasi dan mengelola risiko kredit yang melekat pada semua produk dan aktivitas | Memenuhi | - |
| 4 | Bank harus beroperasi dalam kriteria pemberian kredit yang jelas dan terdefinisi dengan baik | Memenuhi | - |
| 5 | Bank harus menetapkan batas kredit secara keseluruhan pada tingkat peminjam individual dan <i>counterparty</i> | Tidak Memenuhi | BPR tidak memiliki kebijakan terkait batas eksposur risiko kredit. Bank juga tidak melakukan <i>stress testing</i> kepada seluruh calon debitur. Namun BPR X melakukan penilaian terhadap laporan arus kas calon debitur apabila dirasa perlu untuk kepentingan analisis |
| 6 | Bank harus memiliki proses yang jelas untuk menyetujui kredit baik kredit baru, amandemen, pembaruan dan pembiayaan kembali pada kredit yang telah ada | Memenuhi | - |
| 7 | Semua perpanjangan kredit harus dilakukan secara <i>arm's-length</i> | Memenuhi | - |
| 8 | Bank harus memiliki sistem untuk administrasi yang sedang berlangsung dari berbagai portofolio risiko kredit | Memenuhi | - |
| 9 | Bank harus memiliki sistem pemantauan status kredit individu, termasuk menentukan kecukupan provisi dan cadangan | Memenuhi | - |
| 10 | Bank didorong untuk mengembangkan dan memanfaatkan sistem penilaian risiko internal dalam mengelola risiko kredit | Tidak Memenuhi | Tidak terdapat sistem penilaian risiko internal. Bank hanya mengkategorikan status risiko |
| 11 | Bank harus memiliki sistem informasi dan teknik analisis yang memungkinkan manajemen untuk mengukur risiko kredit yang melekat pada semua aktivitas neraca | Memenuhi | - |

| Prinsip ke | Keterangan Prinsip | Status | Keterangan Status |
|------------|--|----------------|--|
| 12 | Bank harus memiliki sistem pemantauan keseluruhan komposisi dan kualitas portofolio kredit | Memenuhi | - |
| 13 | Bank harus mempertimbangkan perubahan kondisi ekonomi di masa depan dalam menilai kredit individu maupun portofolio kredit, juga harus menilai eksposur risiko kredit dalam kondisi penuh tekanan | Tidak Memenuhi | BPR X tidak melakukan analisis skenario <i>stress testing</i> kepada seluruh nasabah. Sehingga bank tidak memiliki data simulasi terkait kondisi terburuk yang dapat dialami oleh debitur ketika melaksanakan kewajibannya |
| 14 | Bank harus menetapkan sistem penilaian manajemen risiko kredit yang independen dan berkelanjutan dan hasil review tersebut harus disampaikan secara langsung kepada dewan direksi dan manajemen senior | Memenuhi | - |
| 15 | Bank harus memastikan bahwa fungsi pemberian kredit dikelola dengan baik dan eksposur kredit berada dalam tingkat yang konsisten dengan standar kehati-hatian dan batasan internal | Memenuhi | - |
| 16 | Bank harus memiliki sistem yang berlaku untuk tindakan perbaikan awal pada memburuknya kredit, mengelola kredit bermasalah dan situasi serupa | Memenuhi | - |
| 17 | Pengawas harus mewajibkan bank memiliki sistem yang efektif untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau dan mengendalikan risiko kredit sebagai bagian dari keseluruhan pendekatan manajemen risiko | Memenuhi | - |

5.2 Analisis Prinsip Manajemen Risiko Kredit BPR X yang Tidak Memenuhi

Terdapat tiga prinsip manajemen risiko kredit BPR X yang tidak memenuhi prinsip Basel. Ketiga prinsip tersebut yaitu prinsip kelima, prinsip kesepuluh dan prinsip ketiga belas. BPR X tidak memenuhi prinsip kelima dikarenakan BPR tidak memiliki kebijakan baik secara manual dalam SOP maupun kebijakan internal terkait batas eksposur di segala kegiatan risiko kredit. Kebijakan yang dilakukan hanya sebatas kewenangan pimpinan dalam keputusan pemberian kredit. Batas eksposur lain yang dimaksud dapat berupa batasan sektor ekonomi, wilayah geografis, batasan terkait produk tertentu, dan lain-lain. Pada prinsip kelima disebutkan tentang *stress testing* yang juga dibahas pada prinsip ketiga belas yang mana pada prinsip kelima lebih kearah hasil *stress testing* dan pada prinsip ketiga belas membahas terkait aktivitas *stress testing*. *Stress testing* menjadi hal yang penting karena dibutuhkan sebagai bahan pertimbangan dalam memberikan kredit kepada calon debitur. Namun dalam ranah BPR penggunaan *stress testing* sangat jarang digunakan.

Pada prinsip kesepuluh BPR X tidak memenuhi prinsip ini dikarenakan dalam pelaksanaannya BPR X tidak memiliki sistem penilaian risiko lain selain yang ditetapkan oleh OJK. Secara sistem, penilaian risiko internal BPR X memang belum ada, namun aktivitas-aktivitas pencegahan agar tidak terjadi kredit macet seperti memperketat analisis kredit, melakukan pemantauan terhadap debitur, dan lainnya dapat mengurangi risiko kredit yang dapat terjadi. Walaupun memang apabila dilaksanakan penilaian secara internal akan memperkuat dan memperjelas status debitur, karena status debitur kedepannya dapat diprediksi dengan lebih baik.

Pelaksanaan *stress testing* pada prinsip ketiga belas berfungsi sebagai simulasi terhadap kondisi debitur kedepannya apabila mengalami kebangkrutan atau keadaan-keadaan ekstrim lain yang dapat mengganggu keberlangsungan aktivitas perkreditan di masa mendatang. Perubahan-perubahan eksternal juga digunakan sebagai skenario dalam simulasi, seperti perubahan atau kemerosotan ekonomi atau industri, kejadian risiko pasar, kondisi likuiditas ataupun hal-hal lainnya yang memiliki kemungkinan besar berpengaruh pada kestabilan kondisi

ekonomi debitur. Pertanyaan-pertanyaan seperti “bagaimana jika...” dapat membantu sebagai skenario yang bisa saja terjadi pada bank maupun debitur. Hasil atau output dari *stress testing* harus ditinjau secara berkala oleh manajemen senior dan dewan direksi. Fungsi dilaksanakannya *stress testing* yaitu dapat digunakan sebagai pertimbangan analisis kredit untuk memiliki nasabah yang berkualitas, sebagai bahan dalam menetapkan dan memperbarui kebijakan terkait batasan. Pada BPR keberagaman jenis debitur menjadi kelebihan tersendiri dibandingkan dengan bank umum. *Stress testing* dapat dipertimbangkan apabila dilakukan pada calon debitur dengan pengajuan sangat besar atau calon debitur yang beresiko besar bagi BPR.

Terkait hasil pembobotan prioritas menggunakan *paired comparison*, aktivitas B dan C yang membahas mengenai sistem penilaian risiko internal mendapat bobot paling besar dibanding yang lain. Bagi BPR X memiliki sistem penilaian risiko internal merupakan hal penting. Hal ini dikarenakan semakin banyaknya jumlah nasabah yang dimiliki BPR X semakin besar pula risiko yang harus dihadapi. BPR juga harus semakin selektif memilih nasabahnya. Penggunaan alat analisis kredit diimbangi dengan sistem penilaian risiko internal yang sesuai dengan kompleksitas bank dapat mengurangi risiko kredit yang dapat terjadi. Semakin kompleks suatu bank maka akan semakin dibutuhkan analisis yang kompleks pula. Eksisting BPR X di wilayahnya terlihat dari jumlah modal dasarnya sebesar 20 miliar yang dapat dilihat pada laporan publikasi BPR X. Dengan modal dasar sebesar ini, pembuatan sistem penilaian risiko internal akan sangat dibutuhkan. Belum adanya sistem penilaian internal ini dikarenakan pertama OJK memang tidak mengharuskan BPR untuk memiliki sistem penilaian internal seperti pada bank umum. Namun hal ini tidak berarti BPR tidak boleh memiliki sistem penilaian risiko internal sendiri. Kedua, kurangnya pengetahuan terkait penilaian risiko bagi BPR. Sehingga BPR X hanya mengatur terkait analisis risiko kredit tanpa penilaian risiko. Analisis risiko dilakukan sebagai langkah seleksi nasabah sedangkan sistem penilaian risiko digunakan sebagai tindakan pemantauan yang lebih tersistem.

Pada aktivitas D dan E yang membahas tentang *stress testing* dan aktivitas A yang membahas tentang batas kredit, hanya memiliki bobot yang rendah yang

artinya sehubungan dengan kebutuhan bagi BPR X aktivitas-aktivitas ini belum terlalu dibutuhkan dibandingkan sistem penilaian internal. Apabila dilihat dari mayoritas kredit BPR X yang berada di sektor pertanian, yaitu sebesar 61 persen, kegiatan *stress testing* tidak terlalu berdampak besar bagi BPR. *Stress testing* menguji terutama pada kemampuan permodalan BPR apabila terjadi kejadian yang penuh tekanan. Variasi sektor ekonomi BPR yang sangat beragam menjadi salah satu kelebihan BPR untuk memperkecil risiko kreditnya. Selain itu adanya batas kredit dapat berdampak semakin terbatas pula variasi yang dimiliki BPR.

5.3 Implikasi Manajerial

Dari hasil analisis yang dilakukan peneliti didapatkan hasil bahwa sebuah BPR yang notabene peraturan dan kebijakan yang diatur pemerintah tidak seketat pada bank umum, namun dapat memenuhi prinsip-prinsip manajemen risiko kredit BIS dengan baik. Dari ketujuh belas prinsip manajemen risiko kredit, BPR X telah memenuhi 14 prinsip. Hal-hal dasar terkait penerapan manajemen risiko kredit berpedoman pada peraturan OJK nomor 13/POJK.03/2015 dan peraturan BI juga telah terlaksana dengan baik oleh BPR X. Pengembangan-pengembangan secara internal BPR tentu akan berdampak pada kemajuan BPR.

Prinsip-prinsip yang dibuat oleh BIS tentunya telah melalui berbagai survey dan penelitian terhadap bank-bank yang ada di dunia. Sehingga apabila prinsip-prinsip ini dipenuhi oleh BPR di Indonesia maka akan sangat baik. Walaupun mungkin tidak dapat semaksimal apabila pelaksananya adalah bank umum. Hal ini dikarenakan Basel sendiri di Indonesia hanya berlaku pada bank-bank umum komersial.

Mulai per Desember 2014 berdasarkan laporan publikasi BPR X, modal dasar yang dimiliki yaitu sebesar 20 miliar, dengan modal disetor sebesar 5 miliar dan modal inti BPR X yang sebesar 7,82 miliar. Dari sisi permodalan, membuktikan bahwa BPR X ini memiliki potensi yang besar untuk berkembang lebih maju lagi. Potensi besar ini harus didukung dengan manajemen risiko kredit yang semakin kompleks pula. Sistem penilaian risiko internal sebagai pendukung pengelolaan manajemen risiko dapat diterapkan pada BPR X, mengingat BPR X belum memiliki sistem ini. Apabila sistem penilaian risiko internal telah dibuat, BPR dapat meningkatkan kegiatan peninjauan kepada nasabah. Selain itu hasil

dari penilaian risiko internal juga dapat digunakan sebagai bahan evaluasi penanggung jawab kredit, mulai dari AO hingga direksi. Apabila hasil penilaian risiko baik, maka analisis kredit yang dilakukan juga sudah baik, karena penilaian risiko merupakan cerminan hasil dari analisis kredit yang dilakukan untuk menyeleksi calon debitur yang memang layak untuk diberi kredit. Sehingga penilaian risiko kredit internal dimulai dari segala informasi tentang debitur.

Penulis ingin melakukan inisiasi sistem penilaian risiko internal untuk BPR X. Dalam pembuatan sistem penilaian terdapat beberapa kriteria yang dapat dipertimbangkan oleh BPR X, peneliti melakukan wawancara singkat terkait kriteria penilaian risiko internal dengan pihak pejabat manajemen risiko di bank umum di Indonesia. Sehingga didapatkan tiga aspek utama dalam penilaian, yaitu profil peminjam, kondisi keuangan, dan lainnya. Ketiga aspek ini memiliki kriteria utama seperti yang tertera pada Tabel 5.2.

Tabel 5. 2 Eksisting BPR X terhadap kriteria risiko kredit internal

| No. | Kriteria pada Bank umum konvensional | Eksisting BPR X |
|-----|--|--|
| 1 | Profil peminjam a. <i>BI check</i> b. Jenis dan produk usaha c. Jenis pelanggan d. Lama usaha | a. Sudah dilakukan b. Sudah dilakukan c. Belum dilakukan d. Sudah dilakukan |
| 2 | Kondisi keuangan a. Lap penjualan b. Lap profitabilitas c. <i>Trade cycle</i> d. Lap likuiditas e. Lap arus kas | a. Belum dilakukan b. Belum dilakukan c. Belum dilakukan d. Belum dilakukan e. Sudah dilakukan |
| 3 | Lainnya a. <i>Trade checking</i> | a. Belum dilakukan |

Terdapat beberapa kriteria yang telah dilakukan oleh BPR X namun sangat terbatas dan pendataannya yang sederhana apabila dilihat dari form permohonan kredit dan laporan analisis kredit BPR X yang didapatkan oleh peneliti.

Aspek pertama yaitu profil peminjam yang merupakan hal dasar yang harus dilakukan BPR kepada setiap calon debiturnya untuk mengetahui siapa calon debitur yang akan diberikan pinjaman. Kriteria pertama adalah Bank Indonesia (*BI check*) atau dalam istilah lain adalah Sistem Informasi Debitur (*SID*), dilakukan untuk mengetahui segala informasi terkait debitur termasuk

apakah calon debitur memiliki pinjaman di lembaga keuangan lain. *BI check* merupakan informasi historis dari peminjam atas semua jenis pinjaman yang pernah dilakukan di lembaga keuangan manapun kecuali koperasi. Lengkap dengan jumlah pinjaman, jaminan yang diberikan, lama kredit, status kredit dan informasi lainnya. Status kredit yang dimaksud adalah kolektabilitas debitur. BPR X telah memiliki akses ke SID. BPR X selalu memeriksa SID calon debitur untuk keperluan proses analisis kreditnya. Kriteria kedua yaitu jenis dan produk usaha bagi yang memiliki usaha atau pekerjaan yang dilakukan saat ini. Jenis usaha yang dimaksud selain tergolong apa usahanya termasuk kepemilikan usaha dan legalitas usaha tersebut atau bentuk usahanya. Sub kriteria pada produk usaha dapat berupa produk apa saja yang dijual, dari mana produk usaha didapatkan, informasi terkait pemasok, dan lain-lain. Pada form permohonan kredit terdapat data yang diminta oleh BPR terkait profil bisnis-ekonomi calon debitur. Informasi yang ditampilkan berupa nama bisnis, alamat, lama usaha dan jumlah karyawan saja. Kriteria ketiga yaitu jenis pelanggan. Debitur harus menjelaskan siapa saja pelanggannya, apakah pelanggan tersebut tersegmentasi atau tidak, dan informasi terkait pelanggan lainnya. Kriteria keempat yaitu lama usaha yang dimiliki. Debitur harus menjelaskan lama usaha yang dimilikinya dapat juga ditambahkan usaha apa saja yang pernah dilakukan beserta alasan usaha.

Aspek kedua yaitu kondisi keuangan untuk mengetahui kemampuan debitur secara finansial dalam memenuhi kewajibannya. Kriteria pertama adalah penjualan. Debitur menyerahkan laporan penjualannya kepada BPR secara rutin untuk dilakukan pemantauan. Penyerahan laporan penjualan dapat dilakukan setiap 3 bulan atau 6 bulan sekali. Kriteria kedua adalah profitabilitas. Laporan profitabilitas dibutuhkan oleh BPR untuk mengetahui berapa keuntungan yang dapat dihasilkan oleh debitur dari usaha yang dilakukan. Kriteria ketiga yaitu *trade cycle*. *Trade cycle* berhubungan dengan transaksi-transaksi yang dilakukan oleh debitur terkait utang dan piutang yang dimiliki dalam menjalankan usahanya. Misalnya bagaimana transaksi debitur dengan pemasok dan debitur dengan pelanggan. Apakah dilakukan secara tunai atau melalui rekening, pembayaran dimuka atau dibelakang, dan lain sebagainya. Sehingga nanti akan muncul utang dan piutang yang dimiliki debitur. Transaksi-transaksi yang terjadi antara debitur

dengan pemasok ataupun pelanggannya akan sangat baik apabila melalui BPR dengan cara melakukan mutasi rekening. BPR dapat memantau transaksi debitur lebih mudah dan dapat segera mengambil tindakan apabila terjadi permasalahan kredit. Kriteria keempat adalah likuiditas. Laporan likuiditas dibutuhkan agar BPR mengetahui tingkat kekayaan usaha dan kemampuan usaha debitur dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Kriteria kelima yaitu arus kas. Laporan arus kas digunakan untuk mengetahui informasi terkait aliran kas masuk dan keluar selama periode tertentu. BPR X telah melakukan

Aspek ketiga adalah lainnya yang berisi kriteria *trade checking*. *Trade checking* merupakan langkah lanjutan dari *trade cycle* yang mana aktivitasnya adalah melakukan pengecekan atas transaksi-transaksi yang telah dilaporkan pada BPR.

Kriteria tentu tidak terbatas pada panduan seperti pada Tabel 5.2. Kriteria tersebut merupakan kriteria minimal yang tentu dapat dikembangkan lebih lanjut sesuai kebutuhan BPR. Di setiap kriteria juga perlu ditambahkan sub kriteria yang lebih detail dan lengkap lagi agar dapat dilakukan penilaian. Penilaian kriteria sendiri tergantung dari kebijakan BPR.

Hal yang perlu diperhatikan adalah kegiatan pelaporan yang harus rutin dilakukan atau dapat disebut *renewal report*. *Renewal report* adalah laporan pembaruan debitur yang dilakukan tergantung dari kebutuhan tiap debitur. Pelaporan yang rutin akan mempermudah BPR dalam melakukan pemantauan. Apabila performa usaha debitur lancar, maka *renewal* dilakukan lebih jarang misalnya 1 tahun sekali. Sedangkan jika terdapat kemungkinan terjadi penurunan kolektabilitas maka *renewal* dilakukan setahun lebih dari 1 kali.

Panduan ini dapat digunakan sebagai bahan kriteria yang dapat digunakan oleh BPR X dalam menyusun sistem penilaian risiko kredit internalnya. Kriteria dapat ditambahkan sesuai dengan kebutuhan BPR. Penilai haruslah pihak netral yang tidak memiliki kepentingan agar hasil penilaian nantinya lebih objektif. BPR X dapat memulai dengan membentuk suatu tim risiko sebagai pihak yang menangani masalah manajemen risiko BPR. Tim ini hanya berfokus pada pengelolaan manajemen risiko BPR termasuk risiko kredit. Tim manajemen risiko

mengolah data-data yang didapatkan untuk kemudian dilakukan penilaian pada debitur.

Bagi BPR, selama BPR tersebut mengikuti dan menjalankan ketentuan-ketentuan dari OJK dan Bank Indonesia, maka pelaksanaan manajemen risiko kredit akan berlangsung dengan baik karena pada dasarnya telah memenuhi prinsip-prinsip manajemen risiko kredit BIS. BPR dapat menambahkan sistem penilaian risiko kredit internal sebagai upaya untuk meningkatkan manajemen risiko kredit BPR agar lebih komprehensif dan pemantauannya juga lebih mudah.

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini akan dijelaskan terkait simpulan yang didapatkan dari hasil penelitian yang mana menjawab rumusan masalah penelitian dan juga saran.

6.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

Hasil penerapan manajemen risiko kredit BPR X dianalisis menggunakan prinsip-prinsip manajemen risiko kredit *Bank of International Settlements* (BIS) yaitu BPR X memenuhi 14 dari 17 prinsip yang dibuat oleh BCBS. Terdapat 3 prinsip yang tidak memenuhi yaitu pertama prinsip kelima yang membahas terkait penetapan batas kredit secara keseluruhan pada tingkat peminjam individual dan *counterparty*. Prinsip yang tidak memenuhi kedua adalah prinsip kesepuluh yang membahas mengenai pengembangan dan pemanfaatan sistem penilaian risiko internal dalam mengelola risiko kredit bank. Dan prinsip yang tidak memenuhi ketiga yaitu prinsip ketiga belas yang membahas bahwa bank harus mempertimbangkan perubahan kondisi ekonomi di masa depan dalam menilai kredit individu maupun portofolio kredit, juga harus menilai eksposur risiko kredit dalam kondisi penuh tekanan (*stress*). Jika diprioritaskan menggunakan *paired comparison* didapatkan lima aktivitas dari kriteria-kriteria pada prinsip yang tidak memenuhi. Prioritas pertama yaitu aktivitas terkait sistem penilaian risiko internal. Prioritas kedua yaitu aktivitas terkait penilaian dan pemeringkatan nasabah secara periodik. Prioritas ketiga yaitu aktivitas analisis skenario dan *stress testing*. Prioritas keempat yaitu aktivitas terkait peninjauan output *stress testing*. Prioritas terakhir yaitu aktivitas terkait batas kredit.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, saran yang dapat diberikan untuk BPR X yaitu dalam penerapan manajemen risiko kredit BPR X telah memenuhi sebagian besar dari prinsip-prinsip yang dibuat oleh BIS. Penerapan manajemen risiko kredit yang semakin baik tentu akan berdampak positif pada BPR sehingga pemenuhan prinsip yang belum terpenuhi dapat menjadi alternatif BPR X untuk mengembangkan usahanya dan memperkecil

risiko kredit yang dapat muncul. Hal ini dikarenakan risiko kredit menjadi risiko yang paling berpengaruh bagi bank, sehingga apabila penanganan risiko kredit kurang, maka dapat mengganggu kelangsungan kinerja bank. Namun tentunya prinsip yang ada harus diadaptasi terlebih dahulu dengan kondisi BPR dan harus dipertimbangkan dengan tingkat kompleksitas BPR.

Saran yang dapat diberikan peneliti pada penelitian selanjutnya adalah penelitian terkait penerapan pedoman Basel baik kerangka Basel maupun prinsip-prinsip manajemen risiko kredit BIS masih sedikit yang mengambil studi kasus perbankan Indonesia. Diharapkan penelitian terkait manajemen risiko kredit lebih diperbanyak di Indonesia karena penelitian sejenis dapat membantu perbankan Indonesia untuk melekatkan pedoman-pedoman internasional terutama pada BPR-BPR di Indonesia sehingga perbankan Indonesia juga semakin berkembang dan maju. Perlu diingat bahwa PT BPR X adalah BPR dengan mayoritas peminjam kredit di bidang pertanian, sehingga dapat dilakukan identifikasi lebih lanjut pada BPR lainnya terutama BPR dengan mayoritas peminjam di sektor selain pertanian.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, T., & Tantri, F. (2012). *Bank dan Lembaga Keuangan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Apriyani. (2015, Juli 10). *April 2015, NPL Melonjak Tajam*. Dipetik Maret 22, 2016, dari infobanknews.com: <http://infobanknews.com/april-2015-npl-kredit-melonjak-tajam/>
- Apriyani. (2016, Mei 30). *BPR Ditutup, Lagi-lagi Karena Fraud*. Dipetik Maret 22, 2017, dari infobanknews.com: <http://infobanknews.com/bpr-ditutup-lagi-lagi-karena-fraud/>
- Arikunto. (2004). *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Badan Sertifikasi Manajemen Risiko. (2007). *Petunjuk Pelaksanaan Ujian Sertifikasi Manajemen Risiko*. Dipetik Februari 12, 2017, dari Peraturan Badan Sertifikasi Manajemen Risiko Nomor 1/1/PBSMR/2007: <https://www.bsmr.org/peraturan.php>
- Bandyopadhyay, A. (2016). *Managing Portfolio Credit Risk in Banks*. Delhi: Cambridge University Press.
- Bank for International Settlements. (2016, Desember). Assessment of Basel III risk-based capital regulation - Indonesia. *Regulatory Consistency Assessment Programme (RCAP)*. Indonesia: Basel Committe.
- Bank Indonesia. (2003). *Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum*. Dipetik Februari 10, 2017, dari Peraturan Bank Indonesia Nomor: 5/8/PBI/2003 : <http://www.bi.go.id/id/peraturan/arsip-peraturan/Perbankan2003/pbi-5-8-2003.pdf>
- Bank Indonesia. (2006). *Bank Perkreditan Rakyat*. Dipetik Februari 5, 2017, dari Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/26/PBI/2006: http://www.bi.go.id/id/peraturan/perbankan/Pages/pbi_82606.aspx
- Bank Indonesia. (2006, Oktober 5). *Kualitas Aktiva Produktif Dan Pembentukan Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif Bank Perkreditan Rakyat*. Dipetik Februari 15, 2017, dari Peraturan Bank Indonesia No.

- 8/19/PBI/2006:
http://www.bi.go.id/id/peraturan/perbankan/Pages/pbi_81906.aspx
- Bank Indonesia. (2012, Oktober 24). *Penilaian Kualitas Aset Bank Umum*.
 Dipetik Februari 8, 2017, dari Peraturan Bank Indonesia Nomor 14/ 15
 /PBI/2012:
http://www.bi.go.id/id/peraturan/perbankan/Pages/pbi_141512.aspx
- Bank Indonesia. (2016, November). *Statistik BPR Konvensional*. Dipetik Maret
 21, 2017, dari Bank Indonesia:
<http://www.bi.go.id/id/statistik/perbankan/bpr-konvensional/indikatorutama/Default.aspx>
- Bank Indonesia. *Kamus Bank Indonesia*. Dipetik April 1, 2017, dari Bank
 Indonesia: <http://www.bi.go.id/id/Kamus.aspx?id=K>
- Bank of International Settlements. (2000, September). Principles for the
 Management of Credit Risk. Basel: Basel Committee on Banking
 Supervision.
- Ćirović, M. (2006). *Banking*. Belgrade: Bridge Company.
- Clough, R. H., & Sears, G. A. (1994). *Construction Contracting, 6th edition*.
 New York: John Wiley & Sons.
- Crawford, J. (2000). *Evaluation of Libraries and Information Services, the
 association for information management and information management
 international*. London: Aslib.
- Curtis, D. B., Floyd, J. J., & Winsor, J. L. (1996). *Komunikasi Bisnis dan
 Profesional*. Jakarta: Rosda Jayaputra.
- Dendawijaya, L. (2005). *Manajemen Perbankan*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Djohan, W. (2000). *Kredit Bank, Edisi 1*. Jakarta: PT. Mutiara Sumber Widya.
- Djohanputro, B. (2008). *Manajemen Risiko Korporat*. Jakarta: PPM.
- Dorfman, M. (2004). *Introduction to Risk Management and Insurance*. New
 Delhi: Prentice Hall.
- Fahmi, I. (2010). *Manajemen Resiko*. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, I. (2013). *Manajemen risiko: teori, kasus, dan solusi*. Bandung: Alfabeta.
- Fatemi, A., & Fooladi, I. (2006). Credit risk management: a survey of practices.
Managerial Finance, 227-233.

- Griffin, R. W., & Ebert, R. J. (1996). *Bisnis*. Jakarta: Prenhallindo.
- Hasibuan, M. S. (2002). *Dasar - Dasar Perbankan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hussain, H. A., & Al-Ajmi, J. (2012). Risk management practices of conventional and Islamic banks in Bahrain. *The Journal of Risk Finance*, 215-239.
- Idat, D. G. (2016, November 18). *Mencermati Daya Saing BPR*. Dipetik Maret 20, 2017, dari Republika: www.republika.co.id/berita/koran/opini-koran/16/11/18/ogtvk24-mencermati-daya-saing-bpr
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- Jimenez, G., & Saurina, J. (2004). Collateral, type of lender and relationship banking as determinants of credit risk. *Journal of Banking & Finance*, 2191-2212.
- Kasmir. (2002). *Dasar-Dasar Perbankan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kasmir. (2003). *Manajemen Perbankan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Kasmir. (2008). *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya. Edisi Revisi*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Kasmir. (2012). *Bank dan lembaga keuangan lainnya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kerzner, H. (2004). *Advanced Project Management: Best Practices on Implementation 2nd Edition*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Kwan, & Chiu. (2007). Modification and siplication of Thurstone scalling method and its demonstration with crime seriousness assessment. The Hong Politecnic University Research Commity.
- Malhotra, N. (2004). *Marketing Research: An Applied Orientation. 4th Edition*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- McDonald, R. (1999). *Test Theory: A Unified Threament*. London: Lawrence Erlbaum.
- McIver, J. P., & Carmines, E. G. (1986). *Unidimensional Scaling*. London: Sage Publications. Inc.
- Monahan, G. (2008). *Enterprise Risk Management*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Munawir, S. (2007). *Analisa Laporan Keuangan*. Yogyakarta: Liberty.

- Nawawi, & Martini. (1991). *Instrumen Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- OJK. *Kredit Usaha*. Dipetik April 1, 2017, dari Pinjaman:
<http://sikapiuangmu.ojk.go.id/FrontEnd/CMS/Category/107>
- Olivares, A. M., & Bockenholt, U. (2005). Structural Equation Modeling of Paired-Comparison and Ranking Data - Vol. 10, No. 3., *Psychological Methods*, 285–304.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2015, Desember 18). *Penerapan Manajemen Risiko BPR*. Dipetik Februari 9, 2017, dari Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 13/POJK.03/2015:
<http://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/regulasi/peraturan-ojk/Pages/POJK-Nomor-13-POJK-03-2015-Penerapan-Manajemen-Risiko-BPR.aspx>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2016). *Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum*. Dipetik Februari 10, 2017, dari Salinan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18/POJK.03/2016:
<http://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/regulasi/peraturan-ojk/Documents/Pages/POJK-Nomor-18.POJK.03.2016/SAL%20-%20POJK%20Manajemen%20Risiko%20.pdf>.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2016). *Statistik Perbankan Indonesia*. Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan.
- Pushner, D. C., & Bouteille, S. (2013). *The Handbook of Credit Risk Management: Originating, Assessing, and Managing Credit Exposures*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Republik Indonesia. 1992. *Undang-Undang No. 14 Tahun 1992 tentang Perbankan*. Lembaran Negara RI Tahun 1992, No. 3473. Sekretariat Negara. Jakarta
- Republik Indonesia. 1998. *Undang-Undang No. 10 Tahun 1998 tentang Perubahan atas Undang-Undang No. 7 Tahun 1992 tentang Perbankan*. Lembaran Negara RI Tahun 1998, No. 3790. Sekretariat Negara. Jakarta

- Republik Indonesia. 1962. *Undang-Undang No. 13 Tahun 1962 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Bank Pembangunan Daerah*. Lembaran Negara RI Tahun 1962, No. 2490. Sekretariat Negara. Jakarta
- Republik Indonesia. 1967. *Undang-Undang No. 14 Tahun 1967 tentang Pokok-Pokok Perbankan*. Lembaran Negara RI Tahun 1967, No. 2842. Sekretariat Negara. Jakarta
- Republik Indonesia. 1992. *Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian*. Lembaran Negara RI Tahun 1992, No. 3502. Sekretariat Negara. Jakarta
- Republik Indonesia. 2007. *Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas*. Lembaran Negara RI Tahun 2007, No. 4756 . Sekretariat Negara. Jakarta
- Richard, E., Chijoriga, M., Kaijage, E., Peterson, C., & Bohman, H. (2008). Credit risk management system of a commercial bank in Tanzania. *International Journal of Emerging Markets*, 323-332.
- Rivai, H. V. (2006). *Credit management handbook: teori, konsep, prosedur, dan aplikasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students - 6th edition*. Essex: Pearson Education Limited.
- Sekaran, U. (2011). *Research Methods for business Edisi I and 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutojo, S. (1997). *Menangani Kredit Bermasalah*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Thamrin, A. (2012). *Bank dan Lembaga Keuangan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Tyler, R. (1942). General statement of evaluation. *Journal of Educational Research*, 492-501.
- Weiss, C. (1972). *Evaluation Research* . Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Wendiana, A. (2009). *Analisis Kredit Bank X Terhadap Rencana Akuisisi yang Dilakukan Debitur dengan Sumber Pembiayaan Penawaran Umum*

Terbatas Saham – Studi Kasus PT Leyand International Tbk. Depok:
Universitas Indonesia.

Wright, J. D. (2015). *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences 2nd Edition*. Amsterdam: Elsevier.

Zuraya, N. (2016, April 14). *OJK: BPR tak Perlu Takut Tersaingi dengan Bank Umum*. Dipetik April 2, 2017, dari Republika Ekonomi:
<http://www.republika.co.id/berita/ekonomi/keuangan/16/04/14/o5m3dx383-ojk-bpr-tak-perlu-takut-tersaingi-dengan-bank-umum>

LAMPIRAN

Lampiran 1. Tentang Penulis



Anindita Amalia Putri. Lahir di Mojokerto, 12 September 1994. Penulis dibesarkan di Banyuwangi. Penulis telah menempuh pendidikan formal di TK Bhayangkari, SD Negeri 2 Genteng, SMP Negeri 1 Genteng, SMA Negeri 1 Genteng. Penulis pernah menjadi perwakilan Banyuwangi dalam perlombaan Festival dan Lomba Seni Siswa Nasional kategori *Story Telling*. Pada tahun 2010, penulis pernah menjadi Duta Pariwisata Banyuwangi. Setelah lulus dari SMA pada tahun 2013, penulis melanjutkan pendidikannya di Departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Bisnis Manajemen dan Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Penulis mengambil konsentrasi mata kuliah manajemen keuangan.

Selama berkuliah, penulis aktif berorganisasi di himpunan mahasiswa yakni *Business Management Student Association* (BMSA) pada divisi *College Affair* pada kepengurusan tahun 2014/2015 dan tahun 2015/2016. Penulis juga pernah menjalani kerja praktik selama 40 hari kerja di PT Telekomunikasi Indonesia.

Dengan rahmat Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Evaluasi Pelaksanaan *Credit Risk Management* Pada PT BPR X”. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: aninditaamaliap@gmail.com